ماكجروهيل

التعليم المهنى

كتاب القادة

٢٤ درساً من أجل قيادة استثنائية رائعة

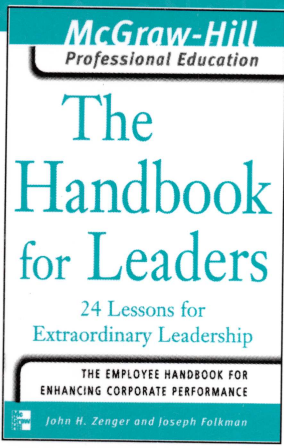
دليل الموظفين لتحسين أداء الشركة

جون إتش. زينجر
وَ جوزيف فولكمان

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

ماكجرو هيل - التعليم المهنى

إدارة



كتاب القادة

٢٤ درساً من أجل قيادة استثنائية رائعة

«ما الذى يصنع قائداً عظيماً؟»

تمّ طرح هذا السؤال البسيط على آلاف الموظفين فى كل من أمريكا الشمالية وأوروبا. وقد تمّ جمع أفضل ردود لهم فى هذا الكتاب. هذا الكتاب الدقيق، العملى، المباشر يحدّد القدرات والمهارات التى تمّ ذكرها أكثر من مرة باعتبارها ضرورية لكى يصبح المرء قائداً ناجحاً فذاً رائعاً، ومنها:

• التركيز على النتائج • تنمية مهارات التعامل الشخصى • قيادة التغيير المؤسسى • التعلّم من الأخطاء • تنمية وتطوير الموظفين • الانفتاح على الأفكار الجديدة • أخذ المبادرة • بناء نقاط القوة • إصلاح العيوب القاتلة • تبنّى أسلوب غير خطى • تحمّل المسؤولية.

إن القدرة على القيادة أكبر بكثير من أن تكون مجرد موهبة طبيعية. ودراسات عديدة متتالية تثبت أن القيادة هى مهارة محدّدة ملموسة يمكن تعلمها. مهارة يمكن اكتسابها وتطويرها وتحسينها عن طريق دراسة وتطبيق عادات، ومواقف، وتفاصيل معينة. دع هذا الكتاب يعرّفك على متطلبات القيادة الناجحة الفعّالة، ثم يقدّم لك برنامجاً منهجياً لاكتساب، وتطوير، وتطبيق تلك المهارات.

جون إتش. زينجر، دكتوراه إدارة الأعمال، هو الرئيس التنفيذى لشركة **Zenger/Folkman** وأحد مؤسسيها، وهى شركة تستخدم أساليب إيجابية قائمة على الأدلة والبراهين لدعم قوة وفعالية الشركات وقادتها. فى عام ١٩٩٤، انضم زينجر إلى «قاعة شرف تطوير الموارد البشرية». وهو مؤلف أو مؤلف مشارك لسبعة كتب عن القيادة وفرق العمل، وأحد أبرز الخبراء فيما يتعلق بتحسين الأداء المؤسسى وتنمية القيادة.

د. جوزيف فولكمان هو الرئيس ومشارك فى تأسيس شركة **Zenger/Folkman**. وهو خبير شهير فى مجال تصميم المسوح واستطلاعات الرأى وتحليل البيانات. حماسه الشديد لمنح التقييم وتسهيل التغيير هو مصدر نجاحه المهنى. وهو مؤلف اربعة كتب أخرى هى:
Turning Feedback into Change و *Making Feedback Work*
و *Employee Surveys that Make a Difference* و *The Power of Feedback*

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ... ليست مُجرد مَكتبة
6 281072 059194
282204365
Mc Graw Hill

"إننا نؤكد بشدة على أن معظم الشركات تستفيد من قدر يسير فحسب من قدرات وإمكانيات موظفيها. إننا نؤمن أن الموظفين يمكن أن يرتقوا إلى مستويات أداء أعلى بكثير إذا استطاعت الشركة توفير المناخ الملائم".

"ستسمع بعض الناس يقولون إن تطوير القيادة هو شيء تستثمر فيه الشركات على المدى البعيد، وأنه لا ينبغي لأحد أن يتوقع مردوداً فورياً سريعاً. ونحن نتبنى موقفاً مناقضاً لذلك الرأي تماماً. فينبغي أن تتمكن من رؤية النتائج سريعاً. وإذا لم ترَ النتائج بسرعة كبيرة نسبياً، فإننا نشك في أنك لن تراها أبداً".

ماكجرو هيل

التعليم المهنى

كتاب القادة

٢٤ درساً من أجل قيادة استثنائية رائعة

جون إتش. زينجر
وَ جوزيف فولكمان

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

للتعرّف على فروعنا فى
المملكة العربية السعودية ، قطر ، الكويت والإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على
jbpublications@jarirbookstore.com

إخلاء مسؤولية

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية من الكتاب. وعلى الرغم من أننا بذلنا قصارى جهدنا فى نشر وترجمة الطبعة العربية، فإننا لا نتحمّل أىّ مسؤولية أو نقدّم أى ضمان فى ما يتعلق بصحة أو اكتمال المادة التى يضمها الكتاب، لذا فإننا لا نتحمل، تحت أى ظرف من الظروف، مسؤولية أى خسائر أو تعويضات سواء كانت مباشرة، أو غير مباشرة، أو عرضيّة، أو خاصة، أو مترتبة ، أو أخرى. كما أننا نخلى مسؤوليتنا بصفة خاصة عن أى ضمانات حول ملاءمة الكتاب عموماً أو ملاءمته لغرض معيّن.

إعادة طبع الطبعة الأولى ٢٠١١

المملكة العربية السعودية ص.ب: ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ – تليفون: ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+ – فاكس: ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

The Handbook for Leaders

24 Lessons for Extraordinary Leadership

JOHN H. ZENGER
JOSEPH FOLKMAN

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

المحتويات

قيادة استثنائية

هل ينبغي أن تهتم بتنمية مهاراتك القيادية؟ نعم، ينبغي عليك ذلك. عن طريق تنمية مهاراتك القيادية، يمكنك أن تضمن حياة مهنية أكثر نجاحاً وإشباعاً. سوف تصنع فارقاً أعظم في كل شركة تعمل فيها. سوف ترفع مستوى أداء كل شخص يعمل معك. فإذا كنت تطمح إلى مسئولية أكبر وإلى ما يترتب عليها من جوائز ومكافآت، فإن تعلمك كيف تكون قائداً أفضل هو خطوة ضرورية لتحقيق هذا الهدف. ومن المؤكد أن الفرص والمكافآت في شركتك ستزيد كثيراً إذا كنت قائداً فعالاً ناجحاً.

إن الشركة التي تعمل فيها (سواء كانت مستشفى، أو هيئة حكومية، أو شركة، أو مدرسة) تحتاج منك أن تكون قائداً قوياً ناجحاً. البحث المعروض في هذا الكتاب يثبت أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين القيادة الفعالة وبين النتائج التي يحققها القادة. وتنمية كادر كافٍ وافٍ من القادة من أجل الحفاظ على الشركات قائمة بنجاح لأطول فترة ممكنة هو الشغل الشاغل للرؤساء التنفيذيين لشركات عالم اليوم.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن شركتك تحتاج منك أن تكون قيادتك أكثر من مجرد "كافية". فعلى الرغم من أن الأشخاص الذين يتعلمون كيفية القيادة يحققون نتائج أفضل كثيراً من أولئك الذين لا يتعلمونها، فإن إحدى النتائج المفزعة المقدمة في هذا الكتاب تقول إن هناك فارقاً هائلاً بين القائد الجيد والقائد الاستثنائي البارع.

ومع الأسف فإن مفهوم القيادة مازال غامضاً ومحجوباً بسبب سوء الفهم. اطلب من ١٠٠ شخص أن يعرفوا لك القيادة، ومن المؤكد أنك ستحصل على ١٠٠ تعريف مختلف. لذا فإن أحد أهداف هذا الكتاب هو تقديم تعريف عملي واضح بسيط للقيادة. إنه ليس تعريفاً قائماً على الانطباعات الشخصية للمؤلفين، وإنما مستمد من أبحاث تجريبية دقيقة وموثوقة.

بناءً على تحليل لأكثر من ٢٠٠٠٠ قائد، يوضح هذا الكتاب السلوكيات الـ ١٦ التي تميز أفضل القادة عن غيرهم من القادة الأقل فعالية ونجاحاً. تلك هي السلوكيات التي يراها المرءوسون، والنظراء، والرؤساء. وتلك هي السلوكيات التي ينبغي أن تعمل على اكتسابها وتنميتها.

العديد من القادة يعتقدون مخطئين أن الطريق إلى العظمة يكمن في العثور على أقل سماتهم أو مهاراتهم فعالية، ومن ثم رفع تلك النقاط المسماة "نقاط الضعف" إلى نطاق مقبول. ويعتقد هؤلاء القادة أنه عن طريق التخلص من تلك النقاط الضعيفة، فإنهم حينئذ سينظر إليهم باعتبارهم قادة أكثر نجاحاً بكثير. وهذا الكتاب يظهر أن هذا الاعتقاد هو مفهوم خاطئ خطير.

القادة العظماء هم القادة الذين يمتلكون عدداً صغيراً من نقاط القوة الحقيقية. والقادة الرائعون لا يحتلون تلك المكانة لأنهم ليست لديهم عيوب. وعلى العكس أيضاً، فإنهم ليسوا قادة رائعين لأنهم يستطيعون فعل ١٨٠ شيئاً بكفاءة غير عادية. يوضح هذا الكتاب كيف أن اكتساب نقاط قوة معينة من شأنه أن يجعلك قائداً فذاً. نقاط القوة تلك يمكن أن تطلق القادة إلى مستوى راقٍ من الكفاءة والفعالية. ومن ثم يستطيع هؤلاء الأشخاص تقديم إسهامات هائلة في نجاح شركاتهم ومرءوسيهم. الدروس التالية هي خطوات أساسية يمكنك اتخاذها لكي تصبح قائداً استثنائياً رائعاً.

"القادة العظماء لا يتسمون بأنه ليست لديهم نقاط ضعف، وإنما بأنهم يمتلكون نقاط قوة واضحة. إن أساس تطوير القيادة الفذة هو بناء نقاط القوة".

☐ القادة يولدون هكذا

☑ يمكن صنع القادة

عندما يكون الموضوع هو القيادة، فمن المحتم أن يسأل المرء: "أليست القيادة شيئاً إما تمتلكه وإما لا تمتلكه؟ أليس القادة يولدون قادة؟ هل من الممكن حقاً للناس أن يصبحوا قادة أفضل؟". تلك الأسئلة لديها قدرة كبيرة على البقاء والاستمرار تماماً مثل الصراصير؛ إنها لا تموت أبداً.

وفي واقع الأمر، يمكن اكتساب سمات القيادة. يمكنك أن تكون قائداً أفضل. صحيح أن بعض سمات القيادة تظهر في مرحلة مبكرة جداً من الحياة، ولكن من الصحيح أيضاً أن الناس غالباً لا يمكنهم التنبؤ بمن سيكونون القادة الأفذاذ. بعض الناس يولدون بنعمة الثقة بالنفس والذهن المتقد. وتلك ميزة واضحة. ولكن كل الناس تقريباً يمكن جعلهم قادة أفضل من خلال أنشطة تطوير معينة. القادة "يصنعون" ولا "يولدون".

أحد أفضل الأدلة على أن القادة يمكن صنعهم من أشخاص "عاديين" هو السجل الرائع لمشاة البحرية. عادة ما يكون مجندو مشاة البحرية منحدرين من بيوت تعج بالمتاعب والمفاسد. إنهم كثيراً ما يكونون معتادين على تعاطي المخدرات أو شرب الكحوليات أو مدانين ببعض الجرائم الصغيرة. وغالباً ما لا يكونون ممن وصلوا لمستوى التعليم الجامعي. جميع المؤشرات المعتادة على النجاح تكون غائبة بوجه عام في هذه المجموعة من الأفراد. ومع ذلك، فإن العديد من مجندي البحرية يتحولون إلى قادة ناجحين ومؤثرين بعد فترة تتراوح بين عامين إلى ثلاثة أعوام، ويظهرون مهارات قيادية استثنائية خلال حياتهم المهنية.

كتب خبيرا القيادة "جيمس كوزيس" و"باري بوزنر" يقولان: "سنكون كاذبين ومخادعين إذا لم نقل إن بعض الأفراد لديهم احتمالات نجاح في القيادة أكبر بشكل واضح من غيرهم. ولكن هذا لا يعني أن المدراء العاديين لا يمكنهم أن يكونوا قادة استثنائيين". من الممكن تطوير

القدرة على القيادة. يمكنك، بالجهد والتدريب، أن تتجاوز مستوى المهارات التي ولدت بها لتكون قائداً رائعاً.

لقد كان هدفنا من تأليف هذا الكتاب هو أن نزيل الغموض المحيط بمفهوم القيادة؛ أن نوضح ما يتطلبه الأمر لتكون قائداً فذاً. ولتحقيق هذا، قمنا بدراسة ما يقوله أشخاص حقيقيون عن قادة حقيقيين. لقد درسنا التقييمات التي حصل عليها ٢٠,٠٠٠ قائد تم تقييمهم بواسطة ٢٠٠,٠٠٠ رئيس، وزميل، ومرءوس. وقمنا بمقارنة أعلى ١٠٪ من هؤلاء القادة مع أدنى ١٠٪ منهم لنعرف ما هي سمات القيادة التي تصنع فارقاً حقيقياً. ويحتوي هذا الكتاب على بعض أفكارنا وآرائنا التي طرحناها في الكتاب الأكثر تفصيلاً، The Extraordinary Leader.

ولكي تبني مهاراتك القيادية:

آمن بأن المدراء العاديين يمكنهم أن يصبحوا قادة استثنائيين: توجهك العقلي يمكن أن يصنع الفارق.

التزم بتعلم المفاهيم التي يعرضها هذا الكتاب: كلما زاد ما تعرفه عن الأشياء التي تجعل من القائد قائداً فذاً، زادت فرصك في أن تكون ظاهرة فريدة.

استخدم المهارات: قم بتطبيق هذه الأفكار عملياً. اجعل من نفسك قائداً أفضل.

"أكثر أساطير القيادة خطورة هي أسطورة أن القادة يولدون؛ أن هناك عاملاً وراثياً للقيادة. وتؤكد الأسطورة أن الناس ببساطة إما يمتلكون وإما لا يمتلكون الصفات الكاريزمية للقيادة. هذا هراء؛ وفي الواقع، العكس هو الصحيح. فالقادة يصنعون أكثر من كونهم يولدون".

- وارين جيه. بنيس

☐ القادة لا يصنعون فارقاً

☑ القادة العظماء يصنعون فارقاً هائلاً

لقد وجدنا من خلال بحثنا أدلة حاسمة على أن القادة ذوي المهارات القيادية المتواضعة يحققون نتائج هزيلة. وهذا الاكتشاف ليس بمثابة صدمة. إنه أمر بديهي تماماً يعرفه أي شخص عمل في أي شركة لأكثر من بضعة أسابيع. كما أن بحثنا واضح بنفس القدر بشأن حقيقة أن القادة الجيدين عادة ما يحققون نتائج جيدة لشركاتهم.

وأكثر من هذا أن معظم الأفراد ليسوا في حاجة لأدوات قياس معقدة لمعرفة الفارق بين القادة الجيدين والقادة السيئين. إنهم يشعرون بالفارق. لقد اختبروا النتائج على مستوى شخصي للغاية. وعموماً، فإن القادة الجيدين أكثر فعالية من القادة السيئين في جميع النواحي تقريباً. والقادة العظماء يحسنون الإنتاجية، ويقللون معدل دوران العمال، ويعززون خدمة العملاء، ويحققون مستويات عالية فيما يتعلق بالتزام الموظفين.

ويظهر بحثنا أن هناك مستوى آخر، وأكثر أهمية، من الاختلاف بين القادة الجيدين والقادة الاستثنائيين. وقد كان هذا اكتشافاً ضخماً مفاجئاً في بحثنا. فالقادة الاستثنائيون يصنعون فارقاً ضخماً، عند مقارنتهم بالقادة الجيدين فحسب. إنهم يقللون معدل دوران العمالة أكثر وأكثر، ويحفزون الموظفين على الأداء بمستوى أرقى بكثير، ويحسنون مستوى رضا العملاء بصورة هائلة.

أظهر أحد التحليلات، وهو تحليل جمع نتائج عشرات الدراسات، أنه بالنسبة للوظائف الأرقى مستوى، فإن الفارق في الإنتاجية بين أصحاب أعلى أداء وبين الغالبية العظمى فارق هائل. فقد أظهرت النتائج أن صاحب أفضل أداء أعلى إنتاجية بنسبة ١٢٧٪ من الشخص المتوسط وأعلى إنتاجية بغير حدود من صاحب الرقم ١٠٠ على ذلك المنحنى.

لقد كان هدفنا هو دراسة المدى الذي يمكن أن تصل إليه قوة تأثير القائد الاستثنائي، خاصة عند المحصلة النهائية. في أحد بنوك الرهن العقاري، وجدنا أن القادة "الاستثنائيين" حققوا أرباحاً تقارب ضعف ما يحققه القادة "الجيدون". وفي دراسة أخرى، كانت الشركات التي تمتلك قادة ممتازين لديها متوسط عائدات على الأصول أعلى من متوسط السوق عموماً بما يقرب سبعة أضعاف.

لكي تزيد التأثير الإيجابي للقائد:

ركز على نقل القائد من "سيئ" إلى "جيد": القادة المتواضعون ينفرون العملاء والموظفين. إنهم يخسرون المال في مشاريعهم. وفي جميع نواحي الأداء المؤسسي القابلة للقياس، فإن القادة الجيدين يتفوقون في الأداء على القادة السيئين.

لا تركز على نقل القائد من "جيد" إلى "أفضل قليلاً": ليس هناك فارق كبير في النتائج بين القادة المصنفين في المرتبة المتوسطة؛ من ٣٠ إلى ٧٠٪. إن تحقيق تحسينات صغيرة متزايدة في فعالية القيادة على هذا النطاق لا يبدو أنه يؤثر بقوة على النتائج التي تحققها الشركة.

ضع هدف نقل القائد من "جيد" إلى عظيم": هناك فروق هائلة بين أصحاب أفضل أداء وأصحاب الأداء المتوسط في جميع أنواع الوظائف وفي جميع فئات النتائج. فإذا كان من الممكن نقل القادة من مستوى "جيد" إلى مستوى "استثنائي" بتكلفة معقولة بالنسبة للشركة، فإن عائد هذا الاستثمار سيكون هائلاً.

"القادة الاستثنائيون... دائماً ما يحققون نتائج تتجاوز كثيراً تلك التي يحققها القادة الجيدون".

- جون إتش. زينجر وجوزيف فولكمان

☐ ابحث عن القادة الجيدين

☑ اجعل القادة الجيدين قادة عظماء

أحد الإخفاقات الكبرى للعديد من برامج تطوير القيادة أنها لا تتوقع تحقيق الكثير. قال "مايكل أنجلو": "إن أعظم خطر بالنسبة لمعظم الناس ليس هو أن هدفنا مرتفع أكثر مما ينبغي وأننا نعجز عن تحقيقه، وإنما أنه منخفض أكثر مما ينبغي وأننا نحققه".

يشعر الكثير جداً من القادة الجيدين أن كونهم جيدين "كافٍ". إنهم لا يؤمنون بقدرتهم الشخصية على تحقيق مستويات راقية من الأداء. إنهم يؤمنون بأن القادة الاستثنائيين معجزات، وأنهم وُهِبوا بعض المواهب غير العادية منذ ميلادهم. إنهم ينظرون إلى القادة المدهشين بنفس الطريقة التي ينظر بها الناس إلى عازف بيانو في فرقة موسيقية ويقولون لأنفسهم: "سيكون من الممتع أن أكون بمثل هذه الكفاءة، ولكنني لا أستطيع تحقيق ذلك أبداً. إنني لا أمتلك مثل هذا القدر من الموهبة".

إلا أن الموهبة الفطرية الطبيعية ليست هي أفضل المؤشرات على من سيكون أكثر الفنانين تميزاً في الفرقة؛ أو القادة الاستثنائيين. وما يصنع الفارق هو الانضباط.

وكما أوضح أحد الأساتذة: "الانضباط دائماً ما يكون أكثر أهمية من القدرات الطبيعية. فمع بعض التدريب المخلص، يستطيع أولئك الذين يتسمون بالانضباط تجاوز أصحاب القدرات الطبيعية في غضون فصول دراسية قليلة. وبدون الانضباط والقدرة على التعلم، فإن أولئك الذين يمتلكون القدرات الطبيعية لن يتجاوزوا أبداً مستوى قدرتهم الحالية". وفي الواقع، هناك الكثير من الأدلة التي تظهر أن الموسيقيين البارعين بارعون ببساطة لأنهم تدربوا لمدة تتراوح بين ساعتين وأربع ساعات يومياً على مدار ١٠ سنوات. لقد كان لديهم الاهتمام والانضباط لعمل هذا!

يمر معظم الناس، عندما يصبحون مدراء لأول مرة، بفترة من التعلم المكثف. إنهم يتلقون قدراً هائلاً من التدريب والتعليم الشخصي ويكونون منفتحين على الأفكار والآراء والاقتراحات التي يتلقونها من مدراء متمرسين خبراء. إنهم يتعلمون تنظيم الاجتماعات، وإدارة جلسات مراجعة الأداء، وكيفية إعطاء التقييمات لمرءوسيهم. كما أنهم يعيرون الآخرين انتباهاً تاماً، ويراقبون ليفهموا الأساليب والمهارات. إنهم يمارسون القيادة بغرض التحسن والارتقاء للأفضل. يكون منحنى التعلم لديهم مرتفعاً للغاية.

وبمجرد أن يصلوا لمستوى معقول من الكفاءة في دور المدير، فإنهم يتحولون من التدريب إلى اللهو. واللهو في القيادة أكثر إمتاعاً بشكل طبيعي، ولكن تطوير المهارة بطيء للغاية وأحياناً يتوقف تماماً.

لكي تحسن قدرة جميع الأفراد على القيادة:

ادفع الجميع نحو التحسين: إن توجيه اللوم للقادة السيئين بسبب مصاعب ومتاعب الشركة أمر في غاية البساطة. تقبل الحاجة لأن يكون كل شخص مسئولاً عن مستوى من التحسن.

كن مهتماً: لماذا يكون بعض الطلاب على استعداد للتدريب لفترة أطول وبجهد أكبر؟ لا يبدو أن القدرات هي الفارق الأساسي، وإنما الاهتمام. كن مراقباً ذكياً للقيادة وقم بتنفيذ ما تراه يخطط أمامك.

تَدَرب على القيادة؛ لا تلهُ: يفترض القادة السيئون أن التدريب المدروس لا يصنع اختلافاً، لذا فإنهم يستمرون في الأداء، ولكنهم لا يتحسنون أبداً. القادة الجيدون يحتفظون بتركيزهم ويستمرون في تعزيز المهارات حتى بعد فترة طويلة من وصولهم لمستوى أداء جيد.

إذا كان الأفضل ممكناً، فلا يكفي أن تكون جيداً".

- مجهول

انصب "خيمة" القيادة

على مر عقود طويلة، حاول خبراء القيادة أن يضعوا قائمة بالسمات المميزة التي تصنع القادة العظماء. لقد افترضوا أن كل سمة قائمة بذاتها، بصورة تشبه كثيراً لفائف الزنبرك المغطاة في مرتبة باهظة الثمن. وكما تبين الإعلانات، فإنك إذا ألقيت كرة بولينج على إحدى اللفائف هنا، فإن كوب الماء الموضوع فوق لفة أخرى هناك لن تسقط منه قطرة واحدة. هذا التشبيه يوحي بأن مهارات القيادة منفردة ومستقلة، وليست متداخلة ومتشابكة، كما نعتقد نحن.

وهناك تشبيه آخر أكثر دقة لفهم القيادة، وهو تشبيه الخيمة الكبيرة، حيث تمثل المساحة ثلاثية الأبعاد تحت قماشها فعالية القيادة. الأعمدة في هذا التشبيه تمثل "نقاط القوة" الأساسية للقائد الفذ، خاصة تلك الخمسة التي ثبت أنها تصنع الفارق الجوهري في التمييز بين القائد العظيم والقائد الجيد: ١) الشخصية، ٢) القدرات الشخصية، ٣) التركيز على النتائج، ٤) مهارات العلاقات مع الآخرين، ٥) قيادة التغيير المؤسسي. ويمثل قماش الخيمة جميع القدرات المحتملة التي يمكن أن يظهرها القائد.

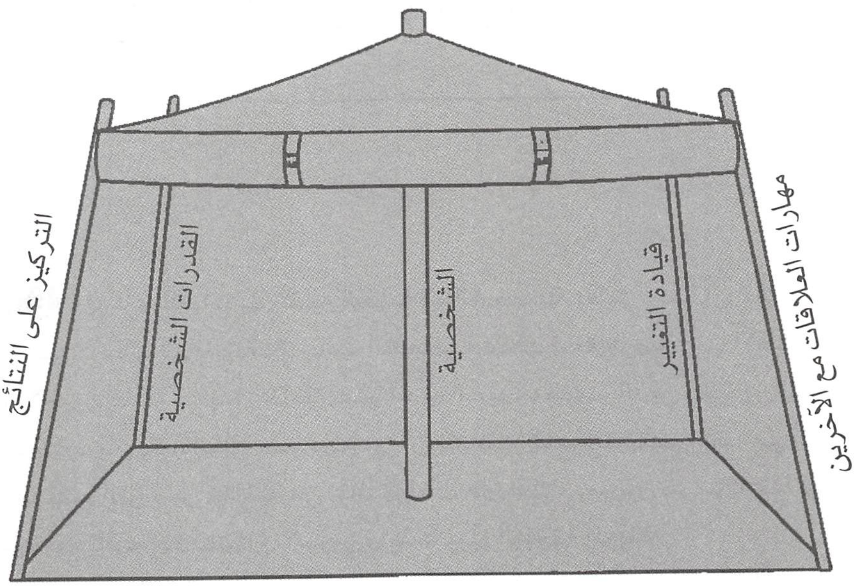
إن أساس أن تصبح قائداً أكثر فعالية هو أن ترفع الخيمة أكثر عن طريق رفع عدة أعمدة معاً أكثر وأكثر. عند رفع عمود واحد من أعمدة الخيمة، تنجذب الخيمة بأكملها حول هذا العمود وترتفع رقعة عريضة من القماش. وعند رفع عمود ثانٍ، يرتفع جزء آخر من الخيمة، وهو الأمر الذي لا يؤدي لرفع القماش من فوقه فحسب، وإنما لرفع القماش الواقع بين عمودي القيادة أيضاً. ومع رفع كل عمود تالٍ من أعمدة الخيمة، ترتفع رقع ضخمة من القماش، إلى أن تصبح هناك مساحة هائلة تحت الخيمة في النهاية.

بعض الاستراتيجيات لرفع خيمة القيادة:

طور قدرات حاسمة: اسعَ لأن تكون كفئاً في جميع نواحي القيادة الخمسة.

طور مزيجاً من القدرات: لن يرتفع القماش بمجرد رفع واحد أو اثنين من أعمدة القدرات عالياً. القادة العظماء يحتاجون إلى وجود توازن بين المهارات المكملة لبعضها البعض.

المزيد أفضل: القادة الذين يتمتعون بنقاط قوة في جميع المجالات الخمسة هم الذين ينصبون أكثر الخيام قوة وتأثيراً.



"جميع سلوكيات القيادة متشابكة معاً بشكل يشبه كثيراً الشبكة المعقدة في المخ البشري. هناك قدر هائل لا يصدق من الاعتماد المتبادل فيما بينها".

- جون إتش. زينجر وجوزيف فولكمان

الشخصية هي جوهر القيادة

العمود المركزي للقيادة في تشبيه الخيمة هو الشخصية. يظهر بحثنا أن الشخص الذي يحصل على درجات منخفضة في جانب الشخصية ليست لديه فرصة على الإطلاق في أن يعتبره الآخرون قائداً عظيماً، خاصة على المدى البعيد. فالقادة الذين يفتقرون للشخصية المستقيمة لابد وأن يكونوا على حذر دائم من أن يكتشف الناس حقيقتهم. وكما هي الحال مع شاشة السينما التي تبدو حقيقية من جانب واحد، فإن هؤلاء يعيشون عرضة دائماً لافتضاح حقيقة شخصياتهم إذا استطاع الآخرون رؤية ما وراء الواجهة المزيفة.

ما العناصر الأساسية للشخصية المستقيمة القوية؟ القادة أصحاب الشخصية المستقيمة يلتزمون بتعهداتهم. وهم يوفون بوعودهم، ويتخذون القرارات التي تحقق مصالح الشركة، وليس وفقاً لأجندة وأهواء شخصية. هؤلاء القادة يكتسبون الاحترام من خلال صراحتهم وشفافيتهم. وفي الواقع، كلما زاد ما يستطيع الناس رؤيته من داخلهم، كان هؤلاء القادة محل المزيد من الاحترام والتقدير.

القادة أصحاب الشخصية المستقيمة يعاملون الآخرين باحترام. إنهم "لا يظهرون عكس ما يبطنون". فالخادم والنادلة يحظيان منهم بنفس الاحترام الذي يحظى به رئيس تنفيذي كبير. القادة أصحاب الشخصية المستقيمة ينظرون للآخرين من خلال عدسات إيجابية. إنهم يفترضون أن الآخرين لديهم نوايا حسنة وليست سيئة. إنهم يسعون إلى التعاون وليس إلى التنافس.

والقادة أصحاب الشخصية المستقيمة يستمرون في التعلم. إنهم يجربون أشياء جديدة ويتكيفون بسرعة مع البيئات المتغيرة، ويحاولون تحسين أنفسهم باستمرار. إنهم يلتمسون التقييم ويتصرفون بناءً عليه.

ومن المؤكد أن البعض سيتساءل: "ولكن هل يمكنني تحسين شخصيتي؟ وإذا كان الأمر كذلك، فكيف السبيل لهذا؟". قد تكون الإجابة مدهشة بعض الشيء. يؤمن بعض الناس بأن التسلسل التالي نموذجي:

الشخصية ← التوجهات ← السلوكيات

يفترض هذا التسلسل أنه يجب عليك أولاً وضع شخصيتك في حالة جديدة؛ ومن ثم فإن التوجهات والسلوكيات ستتبع الشخصية. ولكن الواقع هو أن الناس يبذلون أقصى ما في وسعهم لجعل توجهاتهم، وشخصياتهم في النهاية، منسجمة مع سلوكياتهم. فإذا غيرت سلوكياتك بنجاح، فسيكون هناك تحول رائع في توجهاتك، وشخصيتك في نهاية الأمر. وفي الأساس، نحن نؤمن بأن التسلسل التالي أكثر واقعية:

السلوكيات ← التوجهات ← الشخصية

نقترح عليك الخطوات التالية لتغير سلوكياتك، ومن ثم شخصيتك في النهاية:

دائماً أنجز ما وعدت به: كن حذراً في الالتزامات التي تلزم بها نفسك. احرص على ألا تبالغ في الالتزامات أو الوعود بشأن ما يمكنك إنجازه. استمر في العمل حتى تنجز ما وعدت به. وإذا أدركت أنك لن تستطيع الوفاء بالتزامك، فلا تخفِ الأمر. اعترف بالأمر وأعد توضيح النوايا.

كن متواضعاً: كن مستعداً للضحك على نفسك. لا تتباهَ بسلطتك. التواضع يسهل على الآخرين التعامل معك. إنه يفتح الباب لبناء علاقات متينة.

ابحث عن مرآة: أنت بحاجة لأن تعرف كيف يرى الآخرون شخصيتك. ويمكن أن تتمثل تلك المرآة في معلم ناصح مخلص، أو زميل أو صديق موضع ثقة، أو عملية تقييم شاملة فعالة. بدون هذا المنظور الناقد للذات، من المستحيل أن يكون لك تأثير قوي على مجموعة العمل.

"كل شيء يتعلق بالقيادة الرائعة ينبعث من الشخصية المستقيمة".

- ديف ألريتش

☑ القادة يحتاجون للقدرات الشخصية

عمود الخيمة المهم الثاني للقيادة هو القدرات الشخصية التي يمتلكها القائد. هذه القدرات الشخصية ليست مهارات يمكن وصفها على أنها مهارات قيادية، ومع ذلك فإن بحثنا يثبت أنها يجب أن تكون موجودة لدى أي فرد لكي يتم اعتباره قائداً قوياً ناجحاً. وإليك بعض هذه القدرات الفردية:

- *المعرفة التقنية*. أفضل القادة لديهم معرفة عملية على الأقل بالجانب التكنولوجي للعمل.
- معرفة *المنتج*. القادة العظماء يحتاجون لفهم كامل لما تنتجه الشركة وأسباب تفوق منتجاتها على المنتجات المنافسة.
- مهارات *تحليل المشكلات وحل المشكلات*. هذه المهارات تتضمن القدرة على تحديد وتحليل المشكلات، وطرح نصائح وتوصيات لحل الأمور المعقدة.
- *المهارات المهنية*. القادة المتازون يجب أن يكونوا قادرين على الكتابة ببراعة واختصار، وإلقاء عروض تقديمية مثيرة، وتنظيم عملهم بكفاءة، ومراقبة التقدم، والعمل بدون مراقبة الآخرين عن قرب.
- *الابتكار*. يعني الابتكار قدرة القائد على امتلاك نظرة جديدة للتعامل مع المشكلات، وعلى التحرر من الطرق القديمة، ورؤية احتمالات جديدة.
- *المبادرة*. أفضل القادة يرون ما إذا كان هناك شيء يعوق العمل ويتدخلون على الفور للتعامل معه.

■ *الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات.* القادة العظام يضربون المثل في الاستخدام الدائم للبريد الإلكتروني، وبرامج الكمبيوتر الفعالة، وأي تكنولوجيا يمكنها أن تحسن الأداء.

يوضح الخبيران المهنيان "جين دالتون" و"بول تومسون" أن أكثر القادة نجاحاً يتقدمون عبر سلسلة من أربع مراحل مهنية، لا يمكن تجاوزها. المرحلة الأولى هي الوقت الذي يجب أن يبرهن فيه الأفراد على أنهم يستطيعون تعلم العمل وتطوير أساس راسخ من الخبرة الفنية. وفي المرحلة الثانية، يستمر الأفراد في تطوير المهارات الفنية ويصبحون مساهمين مستقلين. وفي المرحلة الثالثة، يصبحون معلمين ناصحين؛ يطورون مهارات وخبرات الآخرين. وفي المرحلة الرابعة، يصبحون أصحاب رؤية تنظيمية؛ يقودون الشركة في اتجاهات جديدة.

كثيراً جداً ما يصل القادة إلى المناصب التي كانوا يسعون إليها، ومن ثم يبدءون في الهبوط؛ معتقدين أن مرحلة التعلم في حياتهم المهنية قد انتهت. إنهم يفترضون أن هناك وقتاً للتعلم ووقتاً للتنفيذ، وأنهم قد فرغوا من التعلم. وأفضل القادة لا يتوقفون أبداً عن التعلم.

وإليك بعض الأساليب لتعظيم قدرتك الشخصية:

افهم التكنولوجيا: الموظفون يستطيعون اكتشاف المحاولات التي تبذلها لتغطية نقص معارفك. استبق الأمور عن طريق طرح الأسئلة. كن مستعداً للاعتراف بأنك لا تعرف.

أتقن المهارات المهنية: المدراء لا يمكنهم الإدارة إلا إذا كانوا يستطيعون التواصل.

جرب أشياء جديدة: المدراء العظماء يبتكرون ويأخذون المبادرة. إنهم يفكرون بإبداع ولا يترددون في التجريب.

"لا يمكن تفويض القيادة للآخرين".

- جون إتش. زينجر وجوزيف فولكمان

☐ تجاهل النتيجة النهائية

☑ ركز على النتائج

جوهر القيادة في نهاية الأمر هو تحقيق النتائج. هذا هو العمود الثالث في خيمة القيادة. يمكن أن يمتلك القادة الموهبة والشخصية، ولكن إذا لم يحققوا نتائج قوية ومؤثرة لشركاتهم، فإنهم ببساطة لا يصبحون قادة جيدين.

أظهرت دراسة أجريت على ١٠٠٠ من المدراء أن أفضل المدراء يحولون الأفكار إلى أفعال. إنهم يضغطون من أجل اتخاذ الخطوة التالية للأمام عن طريق إضفاء الطاقة، والحماس، والقوة على أدوارهم. إنهم يبحثون باستمرار عن طرق للتحسن. هؤلاء القادة يجلسون على مقعد القيادة، وأقدامهم تضغط على دواسة البنزين؛ تعتصرها بكل قوة في معظم الوقت.

كيف يركز القادة على النتائج؟ القادة الاستثنائيون يفعلون ما يلي:

- يحددون أهدافاً طموحة لموظفيهم.
- يتحملون المسئولية الشخصية عن النتائج التي تحققها المجموعة.
- يقدمون تقييماً وتدريباً مستمراً لموظفيهم.
- يضعون أهدافاً رفيعة لتحققها المجموعة.
- يرعون المبادرة والنشاط بأنفسهم.
- يبدءون برامج، ومشاريع، وعمليات، وعلاقات مع العملاء، وتكنولوجيات جديدة.
- يركزون على أهداف الشركة ويحرصون على ترجمتها لأفعال بواسطة الأقسام التي يرأسونها.
- يعملون بسرعة وقوة؛ يعجلون بإيقاع تقدم المجموعة.
- يناصرون قضايا العملاء.
- يوازنون بين الأهداف بعيدة المدى والأهداف قصيرة المدى.

أفضل القادة ينجزون المهام، حتى تحت التهديد. إنهم يختارون الأهداف المناسبة ويعملون حتى يتم تحقيقها.

إليك بعض الطرق لتحقيق النتائج:

اعرف ما تتوقعه الشركة: اسأل "ما الذي تتوقعه الشركة من قسمي؟"، "مني أنا شخصياً؟". يمكن أن تكون الإجابة منورة ومدهشة.

حافظ على تركيزك على النتائج بعيدة المدى: لقد رأينا جميعاً تنفيذيين يستطيعون جعل الأرباح ترتفع بشكل مذهل؛ مؤقتاً. القادة الاستثنائيون يقاومون الدافع للتضحية بالنتائج بعيدة المدى من أجل النتائج قصيرة المدى. إنهم يضعون مصلحة الشركة قبل مصالحهم وأهدافهم الشخصية.

خذ إجراءً: يستيقظ القادة الاستثنائيون في الصباح وفي أذهانهم خطة يبدءون في تنفيذها على الفور. إنهم لا ينتظرون تصريحاً قبل البدء في العمل. وبدلاً من ذلك، فإنهم ببساطة يجربون أشياء جديدة.

"القادة الذين لا يحققون نتائج لا يقودون حقاً".

- ديفيد ألريتش، وجاك زينجر، ونورم سمولوود

نمِّ مهارات العلاقات الشخصية

العمود الأساسي الرابع لخيمة القيادة هو مهارات العلاقات الشخصية. وذلك العمود، مع عمود الخيمة المركزي الذي يمثل الشخصية، يرفعان على الأرجح أكبر مساحة من قماش الخيمة. تلك المهارة القيادية تصبح أكثر أهمية بمرور الوقت، خاصة منذ انتهاء أساليب القيادة "بالسيطرة والتحكم". ومن بين جميع القدرات، يبدو أن مهارات العلاقات الشخصية هي التي تصنع أعظم فارق فيما إذا كان القائد سينظر إليه باعتباره قائداً استثنائياً فذاً أم لا.

ولكي يطور القادة مهارات علاقات شخصية قوية، عليهم القيام بما يلي:

التواصل بقوة وبوفرة. القادة الاستثنائيون لا يبخلون بالرؤى الجديدة. إنهم يخبرون الآخرين! هؤلاء القادة يمنحون مجموعة عملهم حساً بالاتجاه والهدف. إنهم يساعدون الموظفين على فهم الكيفية التي يسهم بها عملهم في تحقيق أهداف الشركة. إنهم يفضلون أن يخطئوا بإخبار الموظفين بأكثر مما ينبغي عن أن يخطئوا بإخبارهم بأقل مما ينبغي.

إلهام الآخرين للأداء بمستوى راقٍ. القادة العظام يحثون الناس على بذل الجهد الإضافي. إنهم يضعون أهدافاً سامية تحفز الموظفين على إنجاز أكثر مما يعتقدون أنه ممكن.

بناء الثقة. يعمل القادة اللامعون بحيث يثق بهم الآخرون. إنهم يوازنون بين الاهتمام بالإنتاجية والنتائج وبين حساسيتهم لاحتياجات ومشكلات الموظفين. وعندما تثور الصراعات، يتعاملون مع مشاعر الموظفين كما يتعاملون مع الجوانب الفنية للمسألة. إنهم يحافظون على إمكانية الوصول إليهم.

تطوير الآخرين. القادة الأكثر تميزاً يدعمون نمو الآخرين عن طريق منح تقييم صادق وبناء، حيث يوازنون بين التقييمات التصحيحية والتقييمات الإيجابية. إنهم يظلون منتبهين لما يحدث في الحياة المهنية للموظفين. إنهم يسمحون للآخرين بالنمو، حتى إذا كان هذا يعني السماح لهم بترك القسم.

التعاون وبناء فرق قوية. يعرف القادة الممتازون أنه لا يجب عليهم عزل أنفسهم عن أعضاء الفرق والأقسام الأخرى. إنهم يبقون على اتصال، بحيث تهزم دوافع التعاون دوافع المنافسة. إنهم يصقلون قدرة أفراد فريقهم على العمل مع أناس مختلفين.

وإليك بعض النقاط الأساسية لإتقان مهارات التعامل مع الناس:

أشرك الآخرين في التواصل: إحدى أفضل الطرق للتواصل هي أن تحث الآخرين على التواصل! من المدهش أن أسوأ المتواصلين هم الذين يركزون فقط على توصيل رسالتهم. وأفضل المتواصلين يدرسون ردود أفعال الناس ويتعرفون على أفكارهم.

درب كل شخص على أن يكون قائداً: في هذه الأيام، كثيراً ما يتم تبادل القيادة بين أفراد مجموعة. لم يعد الشخص صاحب اللقب الأسمى والسلطة المطلقة هو الذي يمتلك كل الحلول. آمن بأن الآخرين قادرون على تحقيق إنجازات عظيمة، ثم شاهدهم وهم يعملون على إنجازها.

لكي تطور الآخرين، طور نفسك: أفضل القادة يتركون مساحة لموظفيهم للارتقاء عن طريق تحسين أدائهم الخاص. إن جهودهم لا تضرب مثالاً يحتذى فحسب، ولكنها أيضاً تمهد طريقاً واضحاً يتبعه الآخرون.

"إذا عاملنا الناس وفقاً لما هم عليه، فإننا نجعلهم أسوأ، ولكن إذا عاملناهم وفقاً لما يجب أن يكونوا عليه، فإننا نساعدهم على أن يصبحوا ما هم قادرون عليه".

- جوهان فولفجانج فون جوته

كن قائداً للتغيير التنظيمي

القدرة على قيادة التغيير التنظيمي هي العمود الخامس لخيمة القيادة الاستثنائية. أفضل القادة يلهمون الناس على التآزر لصنع تغيير، في حين يحتاج القادة المتواضعون للضغط، والمداهنة، أو حتى لتهديد الموظفين ليقبلوا بالتغيير. بيئة العمل المضطربة تضع القادة في موضع الاختبار: القادة الممتازون يمكنهم تحويل تغيير كبير لرحلة مبهجة، بينما التغيير الذي يتم توجيهه بشكل سيئ يمكن وصفه بشكل أفضل بأنه "رحلة عبر الجحيم". وحيث إن معظم الشركات اليوم في حالة تغير دائم -من نمو هائل إلى تخفيض حجم العمالة وإعادة الهيكلة- يجب على القادة أن يكونوا قادرين على توجيه الشركات ببراعة في اتجاهات استراتيجية جديدة.

إننا لا نتحدث عن تحولات سطحية انتقالية في عمليات أو إجراءات الإدارة الحالية. المدراء المشرفون يمكنهم المحافظة على استمرار سير الأمور بثبات واستقرار. ولكن إذا كانت الشركة على وشك الارتفاع إلى مستوى أداء أعلى بكثير، يجب على القادة الاستثنائيين أن يكونوا قادرين على الإحساس باتجاه السوق وتعديل مخطط العمل الأساسي. يجب أن يكونوا قادرين على تخيل وإيجاد ثقافة تنظيمية جديدة.

كيف يتعامل القادة الاستثنائيون مع هذه المهمة؟ إن التحدي في صنع التغيير لا يكمن فقط في تقديم اتجاه قوي، ولكن أيضاً في إشراك الموظفين في إنجاح التغيير. القادة الأكثر فعالية يستطيعون إحداث توازن بين توجيه التغيير وإشراك الآخرين فيه.

القادة أصحاب الميول التوجيهية القوية غالباً ما يكونون مستعدين بخطط جيدة التنظيم يقومون بتوصيلها بوضوح. إنهم يحتفظون بالسيطرة، ولكن أحياناً ينتهي الأمر إلى أن يشعر موظفوهم بأن التغييرات تتم عليهم وليس بهم. والنتيجة النهائية هي أن الموظفين يقاومون التغيير ويشعرون بعدم الثقة بإدارتهم.

ومن ناحية أخرى، فإن القادة الذين يفضلون إشراك الآخرين في إحداث التغيير يفشلون أحياناً في تقديم التوجيه الكافي، تاركين الموظفين في حالة ارتباك حيال أدوارهم وما يجب عليهم فعله للحفاظ على استمرار التغيير. أحياناً يكون القادة الميالون إلى إشراك الآخرين غير مستعدين للمجازفة أو اتخاذ قرارات صعبة.

يثبت بحثنا بوضوح أن كلتا المجموعتين من السلوكيات ضرورية للقائد لإدارة التغيير بفعالية. يجب على القادة مساعدة موظفيهم على فهم التفاصيل المحددة للتغيير ومساعدتهم كذلك على الإحساس بالمشاركة حتى يمكنهم الشعور بالالتزام بالتغيير.

قيادة التغيير التنظيمي يتطلب منك:

وضع الرؤية الشاملة : باستخدام معرفتك بالبيئة الخارجية، حدد الاتجاهات التي يجب أن تسلكها والاتجاهات التي يجب تجاهلها. ابقَ مشاركاً في القرارات الحاسمة. استخدم تأثيرك لتشكيل نتائج تلك القرارات.

ترجمة الرؤية إلى أهداف محددة : لكي تجعل الرؤية الاستراتيجية حقيقة واقعة، قم بتقسيم رؤيتك على مستوى المهام والتوقعات المحددة من الموظفين كأفراد. كيفية توزيع الموارد أمر يرجع إليك تقريره. يجب عليك وضع المعايير التي تشكل الثقافة.

الموازنة بين الحاجة للتوجيه والحاجة لإشراك الآخرين: اكسب الدعم لرؤيتك عن طريق إشراك الآخرين فيها وكسب التزامهم بها.

"بعض الناس يكشرون ويتحملون. وآخرون يبتسمون ويغيرون".

- مجهول

ابحث عن "أسلوبك المفضل" في القيادة

قال أحد علماء النفس ذات مرة إن سر الحياة هو اكتشاف أي "آلة موسيقية" أنت، ومن ثم تعلم العزف عليها. إن آلات النفخ الخشبية ليست أفضل من آلات النفخ النحاسية، ولا الكمنجات الكبيرة أهم من الطبلات. كل آلة تقوم بدور معين بكفاءة مدهشة والمقطوعة الموسيقية تحتاج لكل مساهمة فريدة من كل آلة.

إننا كأفراد لدينا جميعاً قدرات وإمكانيات نمتلكها بسهولة أكبر من غيرنا. إننا ننجذب تجاه بعض المهام ونقاوم البعض الآخر. وليس من الصعب أن نرى أن هناك اختلافات فردية واضحة في أي مجموعة من القادة. أحد أسس القيادة الاستثنائية هو العثور على نقطة التقاطع بين المهام التي تؤديها بشكل جيد، والمهام التي تحب أداءها، والمهام التي تقدرها الشركة.

أراد أحد زملائنا، ويدعى كيرت ساندهولتز، أن يعرف ما الذي يجعل الناس يمرون بتجربة "أفضل وظيفة"؛ وهو الوقت الذي شعروا فيه بأنهم يقدمون إسهاماً مهماً وكانوا ناجحين للغاية. وبعد سؤال آلاف الناس: "ما أفضل وظيفة عملت بها على الإطلاق؟" وجد أن "أفضل وظيفة" لها ثلاث سمات مشتركة:

١ "أفضل وظيفة" تستثمر مواهب وقدرات الفرد. عندما يؤدي الناس بأفضل ما لديهم، فإنهم دائماً تقريباً ما يستخدمون مهارات، أو معارف، أو خبرات تميزهم عن الآخرين.

٢ تجربة "أفضل وظيفة" تقوم على الشيء الذي يهواه الفرد ويتحمس له. والهوى هو الشيء الذي نحب عمله، بغض النظر عن الجودة التي نؤديه بها. فمثلاً، البعض يهوى الغناء أثناء الاستحمام، على الرغم من معرفتهم أنهم لا يجيدون الغناء.

٣ "أفضل وظيفة" تضيف قيمة حتماً للشركة. عندما يصف الناس تجاربهم المهنية الأساسية، فإنهم لا يقولون: "لقد كنت في غاية الكفاءة وأحببت القيام بهذا العمل، ولكن أحداً في الشركة لم يلحظ".

عندما تجد منطقة تقاطع قدراتك، ورغباتك، واحتياجات الشركة، ستجد أنك تشعر بمزيد من المشاركة والتحفز وأن العمل أكثر متعة فعلياً. وبالإضافة إلى ذلك، ستضيف قيمة أكثر من زملائك؛ وسوف ينعكس ذلك في تقييمات الأداء.

لكي تجد "أسلوبك المفضل" في القيادة:

حدد نقاط قوتك وحماسك: اسأل نفسك هذه الأسئلة. ما الذي أبرع في عمله تماماً؟ عندما يتحدث الناس عن قدراتي، ما الذي يذكرونه أولاً؟ ما الأنشطة التي تحفزني وتجلب لي قدراً كبيراً من الإشباع الشخصي؟

حدد ما الذي تقدره الشركة: تماماً كما أن الشخصيات متفردة، فإن الشركات كذلك أيضاً. ابحث عما تحتاجه شركتك. وإذا لم يكن هذا متماشياً مع ما تستمتع بعمله وتتقنه، فابحث عن شركة تحتاج حقاً لما يمكنك تقديمه.

اعثر على منطقة التقاطع: القادة الاستثنائيون يجدون النقطة التي تتلاقى عندها قدراتهم ورغباتهم مع أحد احتياجات الشركة. هذا يمنحهم الفرصة ليكونوا أفضل ما يمكنهم ويبذلوا أقصى ما في استطاعتهم.

"إننا لسنا في موضع من لا يمتلك شيئاً يستخدمه في العمل. إننا نمتلك بالفعل قدرات، ومواهب، واتجاهاً، ومهام، ودوافع".

- أبراهام ماسلو

☑ ركز على بناء نقاط القوة

دعنا نتخيل أن لديك عزماً جديداً على تحسين فعالية قيادتك. ولكي تبدأ العملية، تشارك في عملية تقييم شامل لقدراتك. من واقع خبرتنا، عندما يحصل الناس على تقييم لسلوكهم، فإنهم دائماً ما يبدون وكأنهم مكرهين على تركيز انتباههم على العناصر ذات الدرجات الأدنى. وكأن هناك شيئاً في ثقافتنا يدفعنا لتجاهل درجاتنا المرتفعة تماماً وتسليط الضوء على الدرجات المنخفضة.

يعتقد معظم الناس أن إصلاح نقاط الضعف سيكون له تأثير أكثر قوة على تقييم فعالية القيادة من تأثير بناء نقاط القوة. من أين ينبع هذا الاعتقاد؟ ربما تعلمناه في المدرسة. فعلى أي حال، لقد كان معلمونا يقضون وقتاً أطول بكثير في تصحيح الأخطاء بدلاً من التركيز على ما فعلناه بشكل صائب وجيد. أو ربما كنا نشعر بالإكراه لأن نكون "بشر عصر النهضة" الذين يمتلكون موهبة رائعة في كل مجال. ربما كان اللوم يقع على عملية تقييم الأداء التي تركز على مناطق الضعف في المقام الأول بدلاً من نقاط القوة.

إلا أن تلك الاستراتيجية في الأساس ليست الأكثر نفعاً لتحويل القادة من قادة جيدين إلى قادة عظماء. والشيء الأكثر فعالية بكثير على المدى الطويل هو التركيز على بناء نقاط القوة. كتب بيتر دراكر ذات مرة قائلاً: "معظم المشكلات لا يمكن حلها. معظم المشكلات يمكن فقط تجاوزها. ويستطيع المرء أن يتجاوز المشكلات عن طريق جعلها غير ذات أهمية بسبب النجاح الذي يحققه.... يجب على الإنسان أن يركز على النجاح، خاصة النجاح غير المتوقع، وأن يسايره وينسجم معه".

وإليك بعض الاستراتيجيات لمساعدتك في التركيز باستمرار على نقاط القوة بدلاً من نقاط الضعف:

افهم أن نقاط الضعف تستحق أن نتجاهلها أحياناً: لا يمكننا جميعاً أن نكون مثل ماري بوبينز، التي تشتهر بأنها "بارعة عملياً في كل شيء". إذا لم تكن جيداً في مادة الرياضيات أبداً من قبل، فمن غير المحتمل أنك ستكون مهندساً في المستقبل.

حسّن ما تفعله بشكل جيد: ستحقق المزيد من خلال التركيز على مناطق خبرتك ومهارتك. اجعلها أفضل وأفضل!

ابحث عن نقاط القوة لدى الآخرين: إذا أردت تحويل موظفيك من جيدين إلى عظماء، فحاول تشجيعهم في مجالات موهبتهم.

"لا تفكر في عيوبك: ابحث عما هو جيد وقوي وحاول محاكاته. سوف تتساقط عيوبك مثل أوراق الشجر الذابلة عندما يحين الوقت".

- جون راسكين

ركز على تنمية من ثلاث إلى خمس نقاط قوة

تخيل تلقيك لنتيجة تقييم شامل تظهر أن معدلاتك أعلى قليلاً من المتوسط في جميع القدرات. قد تشعر بسرور نسبي. ولكنك قد لا تشعر بنفس السرور إذا عاد ابنك من المدرسة بشهادة جميع الدرجات فيها متوسطة. يظهر بحثنا أن بعض نقاط القوة القليلة فحسب يمكن أن يكون لها أثر إيجابي هائل على فعالية القائد؛ ولكن فقط عندما تكون هناك قدرة بارزة مميزة.

لقد أردنا أن نفهم كيف تؤثر القدرات ونقاط القوة على فعالية القيادة ككل، لذا فقد سألنا الناس: "كم ستكون النسبة المئوية للفعالية الشاملة لأناس ليست لديهم نقاط قوة واضحة في رأيك؟". وأجاب معظم الناس بأنهم يعتقدون أن القائد الذي لا يمتلك أي نقاط قوة بارزة واضحة سيكون معدله المتوسط ٥٠٪. إلا أن دراستنا لـ ٨٠٠٠ قائد توضح أن مثل هؤلاء القادة حصلوا بالفعل على نسبة ٣٤٪. وبعبارة أخرى، فإن عدم امتلاك أي نقاط قوة يهبط بك إلى الثلث الأخير فيما يتعلق بالفعالية الشاملة للقيادة.

لماذا يأتي القادة الذين لا يمتلكون نقاط قوة بارزة في الثلث الأخير؟ هذا لأنهم يفتقرون لصفة، أو مهارة، أو قدرة واضحة بارزة مؤثرة. ربما هم ليسوا غير فعالين في أي شيء، ولكنهم أيضاً ليسوا شديدي الفعالية في أي شيء. القادة الذين يمتلكون نقطة قوة واضحة واحدة فحسب يرتقون من تصنيف ٣٤٪ إلى تصنيف ٦٤٪ في المتوسط. تخيل هذا، ٣٠٪ زيادة فقط لامتلاك نقطة قوة واحدة فحسب! وهذا يوضح التأثير القوي للبراعة في أي قدرة من القدرات.

يظهر بحثنا أن القادة الذين يمتلكون ثلاث نقاط قوة يحصلون على نسبة ٨١٪، بينما القادة الذين يمتلكون خمس نقاط قوة يأتون ضمن أعلى ١٠٪؛ عند نسبة ٩١٪. عندما كنا نحاول حفز القادة على الانتقال من تصنيف الـ ٥٠٪ إلى تصنيف الـ ٩٠٪، كانت استجابتهم في الغالب هي أن ذلك يبدو مستحيلاً. كان تصورهم هو أنه يجب عليهم أن يبرعوا تماماً في كل قدرة للحصول على مثل هذا التصنيف العالي. والأمر ليس كذلك على الإطلاق. لقد وجدنا ببساطة أنه لكي يكون القائد ضمن أصحاب الـ ٩٠٪، فإن هذا يتطلب منه أن يكون ماهراً للغاية في خمس قدرات فحسب! ويبدو هذا شيئاً يمكن إنجازه بالنسبة لمعظم القادة الطموحين.

لكي تتحسن في عدد معقول من المناطق:

ادفع نفسك نحو التحسن: امتلاك ولو حتى نقطة قوة واحدة يجعل تصنيفات الأداء تتحسن بشكل هائل.

لا تغالِ: هناك حدود لما يمكنك تحقيقه. لا تحاول تغيير كل شيء في وقت واحد. إننا نقترح عليك أن تركز على التحسن فيما لا يزيد على ثلاث مناطق في وقت واحد.

ركز على محاولة أن تكون عظيماً: أن تصبح قائداً استثنائياً ليس بالأمر المستحيل. الخطوة الأولى هي أن تعرف أين تركز طاقاتك.

"يمكن للناس أن ينجحوا في التغيير فقط إذا ركزوا جهودهم على مناطق معدودة. إننا نوصي بمحاولة تحسين ثلاث مناطق فقط كحد أقصى في نفس الوقت".

- جون إتش. زينجر وجوزيف فولكمان

اجعل أثر الهالة يعمل لصالحك

كان أحد اكتشافاتنا الأكثر إثارة هو أن بعض القادة يبدو أنهم قادرون على عدم ارتكاب أي خطأ. هؤلاء القادة المتميزون كانوا يحصلون على تصنيف ضمن أفضل ٩٠ بالمائة في جميع القدرات تقريباً. وفي ذات الوقت، فإن بعض القادة لا يمكنهم تحقيق أي إنجاز بشكل صحيح. ويأتي تصنيف هؤلاء في المرتبة الأدنى في جميع القدرات تقريباً. إننا نعتقد أن كلتا مجموعتي التصنيف مشوهة.

عندما يمارس القادة بعض السلوكيات بكفاءة استثنائية، فإن انطباعات الناس عنهم بخصوص القدرات الأخرى عادة ما تكون مشوهة إيجابياً. ويبدو أن تأثيراً عكسياً يحدث مع القادة الذين لديهم بعض مواطن الضعف العميقة وإن كانت قليلة. ويمكن أن يكون أثر الهالة هذا أداة مفيدة لهؤلاء الذين يسعون لتحسين مهاراتهم القيادية.

لقد رأينا جميعاً الدور الذي يلعبه أثر الهالة. كم مرة شعرنا فيها بالإحباط عند سماع حديث لممثل أو رياضي مشهور؟ لماذا كنا نعتقد أن لدى هذا الشخص شيئاً حكيماً أو حتى مثيراً يقوله؟ إن كون هذا الشخص يجيد التمثيل أو اللعب لا يعني أنه سيكون لديه معرفة حكيمة يعرضها في موضوعات أخرى. كما أننا نرى الأثر على الجانب السلبي عندما نعتبر الأشخاص الذين ارتكبوا بعض الأخطاء الجسيمة شياطين.

ونجد أحد التفسيرات لأثر الهالة هذا في البحث المدهش الذي قام به ليون فستينجر. أوضح فستينجر كيف أن الناس يصيبهم التوتر عندما يؤمنون بفكرتين متناقضتين، مثل: "مديري قائد بشع" و"مديري جيد جداً في حل المشكلات المعقدة والصعبة". أوضحت مئات

التجارب أن الناس يفعلون كل ما هو ضروري لتقليل التنافر بين الأفكار المتعارضة. عندما يحسن القادة مهاراتهم في بعض القدرات، فإن هذا يصنع تنافراً يحتمل أن يكون مفيداً في عقول الآخرين. فالموظفون مثلاً يسألون أنفسهم: "كيف يمكن لهذا القائد أن يكون فعالاً للغاية في بعض الأشياء ولكنه أقل فعالية في أشياء أخرى؟". وعندئذ فإنهم يقومون بإغلاق فجوة التنافر عن طريق تغيير معتقداتهم. إنهم يفترضون أن القادة أكثر كفاءة مما يبدون عليه، صانعين بذلك أثراً إيجابياً للقادة الذين يمتلكون نقاط قوة استثنائية.

لكي تستفيد من أثر الهالة:

قم بتنمية بعض نقاط القوة العميقة المميزة: نقاط قوتك لن تساعد فقط في إحداث نتائج إيجابية، إنها ستترك أيضاً انطباعاً قوياً بالكفاءة.

كن عظيماً فيما تهتم به شركتك: ستحقق أقصى استفادة من نقاط قوتك إذا كانت في مناطق تحظى بتقدير عالٍ. إذا كان أكثر ما تهتم به شركتك هو مهارات التواصل الممتازة، فاحرص على التواصل بوضوح!

اجعل الموظفين يعرفوا مواهبك: في حين أنك لا ترغب في تنفير الناس منك بسبب التباهي، فإنك تحتاج بالفعل لجعل الموظفين يعرفون قدراتك. كلما عرفوا نقاط قوتك أكثر، زاد الضغط الذي يجعلهم يفترضون أن لديك نقاط قوة في مناطق أخرى أيضاً.

"إذا كان لدى الموظفين انطباع عام بأن شخصاً ما قائد استثنائي، فإنهم سيبالغون في تقدير مهارات وقدرات هذا الشخص. الأساس هو أن تجعل أثر الهالة هذا يعمل لصالحك وليس ضدك".

- جون إتش. زينجر وجوزيف فولكمان

اسعَ لاكتساب مجموعات فعالة من القدرات

أفشى بريت سافاج، وهو زميل قديم، سر نجاحه في لعب كرة القدم في المدرسة العليا. كان بريت يمتلك صفتين مميزتين. إحداهما طوله الذي يصل إلى ٦ أقدام و ٤ بوصات، وهي بنية جسدية أنسب للاعب كرة سلة منها للاعب كرة قدم. والثانية هي قدرته على التقاط أي شيء يلقى في أي مكان بالقرب منه. في كل مرة كان بريت ينطلق فيها لالتقاط تمريرة، كان كل ما على الظهير الربعي أن يفعله هو إلقاء الكرة أعلى بقليل من رأس بريت، وكان لاعبو خط الدفاع يعجزون تماماً عن منعه من التقاط الكرة. وكما أوضح بريت، فإن "مزيج الطول واليدين الجيدتين كان في غاية الفعالية".

لقد كنا مهتمين برؤية تأثير مجموعات القدرات على تصنيفات القيادة. ولكي نبحث هذا، قمنا بدراسة قادة كانوا تصنيفهم ضمن أفضل ٢٥٪ في مهارات العلاقات بين الشخصية، ولكن تصنيفهم كان أدنى من أفضل ٢٥٪ فيما يتعلق بالتركيز على النتائج. وعندما درسنا هذه المجموعة، وجدنا أن ٩٪ فقط منهم هم الذين كانوا يصنفون كقادة ممتازين. من الواضح إذن أن مهارات العلاقات الشخصية وحدها لا تضمن تصنيفاً مرتفعاً في القيادة.

وعندما قمنا بدراسة القادة الذين كان تصنيفهم مرتفعاً في جانبي العلاقات الشخصية والتركيز على النتائج، زادت احتمالات تصنيف هذا المجموعة كقادة ممتازين زيادة كبيرة. ومع امتلاك كلتا المهارتين، أصبح لدى أفراد هذه المجموعة الآن فرصة بنسبة ٦٦٪ لأن يصنفوا كقادة ممتازين! كلتا المهارتين ذات قيمة وتؤدي إلى النجاح، ولكن التميز في كلتا المهارتين معاً يزيد بشدة احتمالات الفعالية الشاملة.

إن سر تحقيق النجاح كقائد هو أن تكون بارعاً في مزيج قوي من المهارات. لقد وجدنا أن هناك العديد من المجموعات القوية. بعض أكثر المجموعات فائدة تتضمن المهارات الشخصية في إنجاز العمل بالإضافة إلى القدرة على تشجيع الآخرين على القيام بعملهم. إن تأثير المجموعات القوية يكمن في أنها تقيم وتطيل أعمدة الخيمة التي ترفع خيمة القيادة بأكملها إلى آفاق جديدة.

إليك بعض أمثلة هذه المجموعات:

- المعرفة الفنية والقدرة على إلهام أو تحفيز الآخرين.
- الاتصال مع العالم الخارجي والقدرة على إلهام وتحفيز الآخرين.
- التركيز على النتائج والقدرة على التواصل بفعالية وبغزارة.
- العمل الجماعي/التعاون ووضع أهداف طموحة.
- المنظور الاستراتيجي ومهارات حل المشكلات والمهارات التحليلية.

وإليك بعض الطرق المفيدة في تشكيل مجموعات من القدرات:

نمِّ مهارات مكملة: ابحث عن طرق لتحسين المهارات المتكاملة لخلق كل أعظم من مجموع الأجزاء.

قم ببعض البحث: يمكنك الاتصال بالمؤلفين من خلال الموقع www.expgi.com لتعرف كيف تجد المزيد حول المجموعات القوية. حدد مناطق التحسين التي ستخدمك بأفضل صورة.

تدرب بشكل تبادلي: أحياناً تكون أفضل طريقة لتقوية إحدى القدرات هي التركيز على قدرة أخرى. ربما ترغب في تحسين المهارات التي من المرجح أن تتحسن بسهولة أولاً.

"المجموعات القوية تحقق نتائج متضاعفة هائلة".

- جون إتش. زينجر وجوزيف فولكمان

أصلح العيوب القاتلة

كان تعظيم القدرات إلى أقصى حد إحدى الرسائل الرئيسية لهذا الكتاب حتى الآن. وأثناء ذلك، ربما أشرنا إلى أن نقاط الضعف لا يجب أبداً أن تكون موضع تركيز خطة التطور الشخصية. ومع ذلك، في كثير من الحالات، يكون التركيز على نقاط الضعف هو المطلوب بالتحديد.

وكما قلنا سابقاً، كان لدى الأشخاص الذين حفزناهم لتحسين فعاليتهم القيادية خطط تحسن متشابهة بشكل مدهش.

١ تحديد مناطق القوة ومناطق الضعف. حيث إن كونك شديد الكفاءة أو حتى معتدل الكفاءة في شيء ما يعني أنك لا يجب أن تقلق بشأنه؛ فقم على الفور بفحص درجاتك المنخفضة.

٢ تحديد منطقة الضعف الأكثر أهمية، عادة لأنها ذات أدنى درجة.

٣ وضع خطة عمل لمعالجة منطقة الضعف.

في الواقع، أحياناً يكون العمل على تحسين منطقة ضعف معينة هو أفضل وسيلة للتحسن. فإذا لم يتم تصحيح عيب قاتل، فإنه سيمثل عائقاً سلبياً فيما يتعلق بالإدراك الشامل لفعالية القيادة. إننا نعتقد أن درجة واحدة منخفضة جداً من شأنها أن تصنع هالة سلبية.

كان فريدريك مدير الأبحاث في شركة أدوية عالمية. وحيث إنه كان كيميائياً رائعاً، فقد تفوق على الآخرين في فهمه للجوانب الفنية لعملية البحث. ولكن سلوكه الشخصي كان جافاً وفظاً. كان يقاطع الناس أثناء الاجتماعات. وكان يرفض الاقتراحات أو الأفكار الخاصة بأي إجراءات لم يضعها هو بنفسه. كان رؤساء الأقسام الأخرى يشعرون بأنه غير قادر على الاستماع لآرائهم. وبعد تقييم مكثف، بدأ فريدريك في تغيير الطريقة التي يعامل بها الآخرين.

وقد أدى التغيير في هذه النقطة المحددة إلى زيادة تصنيفه العام كثيراً. والنتيجة: إذا كان لديك عيب قاتل، فاعمل على إصلاحه.

يظهر تحليل لبياناتنا خمسة أنماط سلوكية تؤدي دائماً للفشل في القيادة. ووجود أحد هذه الأنماط أو أكثر يجعل من المستحيل عملياً أن ينظر لأي شخص على أنه قائد ناجح فعال:

١ عدم القدرة على التعلم من الأخطاء

٢ الافتقار لمهارات بناء العلاقات

٣ عدم الانفتاح على الأفكار الجديدة

٤ عدم تحمل المسئولية

٥ نقص المبادرة

والدروس الخمسة التالية تشرح كلاً من هذه العيوب القاتلة وما يجب عمله لإصلاحها.

لكي تقاوم العيوب القاتلة:

فكر ملياً في تجربتك: ما الذي تعلمته من أحداث الماضي؟ وبالتحديد، ما الذي تعلمته من الأخطاء التي وقعت من قبل؟ ما الذي تمنيت لو أنك فعلته بشكل مختلف؟ ما الذي سيمنع نفس الشيء من الحدوث مرة أخرى؟

حدد ما إذا كان لديك أي عيوب قاتلة: احصل على تقييم. شارك في مسح تطويري للحصول على نظرة عامة جيدة لأي نقاط ضعف قد تكون موجودة. هل أي من درجاتك المنخفضة موجودة في قائمتك؟

ضع خطة محددة: بعد قراءة الدروس الخمسة التالية، سيكون لديك فكرة أفضل حول كيفية معالجة العيوب القاتلة.

"الخطأ الحقيقي هو أن يكون لديك أخطاء ولا تحاول إصلاحها".

- كونفوشيوس

☐ لا تُظهر ضعفاً

☑ تعلم من الأخطاء

بعض القادة يظهرون بشائر توحي بأنه من المتوقع لهم أن يصلوا إلى القمة في شركاتهم؛ ولكن بعد ذلك، يحدث شيء يجعلهم يخرجون عن مسارهم. وقد كان هؤلاء التنفيذيون الخارجون عن مسارهم موضوع بعض الأبحاث الممتازة.

وجد مورجان دابليو. ماكال الابن، ومايكل لومباردو أن التنفيذيين الخارجين عن مسارهم يقعون في نفس عدد الأخطاء التي يقع فيها التنفيذيون الذين تستمر حياتهم المهنية في تقدم وتصاعد مستمرين، ولكن التنفيذيين الخارجين عن مسارهم لا يستخدمون العقبات أو الفشل في مهمة ما كتجربة تعلم. إنهم يخفون أخطاءهم عن الآخرين، ولا يتخذون خطوات فورية لتصحيحها. وهم يميلون إلى إطالة التفكير في الأخطاء، ويظلون يرتكبونها باستمرار لسنوات.

هؤلاء الذين تستمر حياتهم المهنية في الارتقاء يفعلون عكس ذلك تماماً. إنهم يعترفون بسرعة بما حدث، وينبهون زملاءهم من العواقب المحتملة، ويبذلون أقصى ما في وسعهم لإصلاح الخطأ، وبعد ذلك ينسون الأخطاء ويواصلون التقدم في عملهم. ويؤكد بحثنا أن عدم القدرة على التعلم من الأخطاء هو أعظم الأسباب المنفردة للفشل بالنسبة للقادة. وهذا هو العيب القاتل الأول.

ولا يسعنا إلا أن نتأمل في أسباب هذا. هل الفشل في التعلم من الأخطاء عرض من أعراض عدم الرغبة أو القدرة على مواجهة الواقع، لأنه مؤلم؟ هل يظهر أن الناس غير مستعدين لتقبل حقيقة أنهم ربما يكونون قد ارتكبوا خطأ ما؟ أم أن هؤلاء الأشخاص لا يدركون حقاً العواقب الخطيرة لما فعلوه، معتقدين بدلاً من ذلك أن "تلك المشكلة التي أواجهها ليست ذات شأن كبير. إنها حقاً ليست ذات أهمية"؟ ربما لم يتعلم هؤلاء أبداً مهارة تحليل سلوكياتهم بموضوعية.

كان هناك عيب قاتل في أحد الرؤساء التنفيذيين أصحاب الذكاء المتقد والإنجازات العديدة. كان يتخذ قرارات متسرعة فيما يتعلق بترقية الموظفين أم لا، حيث كان يطرد البعض

من العمل لعدم أهليتهم بعد مقابلة مدتها ٢٠ دقيقة ويرقي آخرين بسبب شيء واحد فعلوه أو قالوه. وعلى الرغم من التحذيرات التي لا حصر لها، اختار هذا الرئيس التنفيذي أحد التنفيذيين أصحاب السمعة السيئة والذي يشتهر بغدره وسلوكياته السياسية الفاسدة نائباً لرئيس الماليات. وفي النهاية، نجح هذا النائب في طرد الرئيس التنفيذي، من خلال خداع مجلس الإدارة. ولقد علق كثيرون بالقول: "لقد حاولنا تحذيره، ولكنه لم يستمع إلينا". لقد فشل هذا الرئيس التنفيذي في تغيير سلوكه، حتى بعد أن أصبحت أخطاؤه واضحة كالشمس في كبد السماء.

لكي تحقق أفضل تعلم ممكن من الأخطاء:

راجع أحداث الماضي بدون انكماش أو خوف: انظر للماضي وتأمل ما حدث. أين يمكن إجراء التحسينات؟ اعلم أن الأخطاء جزء من عملية التعلم. يمكن للأخطاء أن تكون أدوات تعلم ذات قيمة إذا استخدمتها بهذه الطريقة.

أخبر الآخرين عندما ترتكب الأخطاء: إخفاء الأخطاء لا يزيد النتائج إلا سوءاً. شارك ألمك مع الآخرين، وقد يمكن التوصل إلى حل. تأكد من إخبار هؤلاء الذين سيتأثرون بالخطأ الذي ارتكبته!

قم بحل المشكلة: التمس نصيحة جيدة من آخرين تثق بهم. قم بإجراء بعض التعديلات. وبعد ذلك، لا تكرر الماضي. بمجرد أن تصحح خطأك، تقدم للأمام.

"الفريق الذي يرتكب أكبر عدد من الأخطاء هو الذي يفوز".

- جون وودين

أسس علاقات إيجابية

كان أحد مؤلفي هذا الكتاب يتناول عشاؤه مع صديق يشغل حالياً منصب رئيس جامعة. وعندما سئل عن الأنشطة التي يؤديها في يومه، أجاب قائلاً: "حسناً، كان علي اليوم أن أقيل أحد الأساتذة". وسأل أحد الجالسين على المائدة قائلاً: "ولماذا؟ هل كان غير كفؤ؟"، فأجاب الرئيس: "كلا. لقد كان شديد الخبرة والاطلاع في مجاله! كانت المشكلة هي أن أحداً من أساتذة القسم لا يتذكر اجتماعاً لهيئة التدريس حضره هذا الأستاذ ولم ينتهِ بخلاف حاد. لقد كان شخصاً من المستحيل الانسجام معه، وكان يصنع انقساماً هائلاً في القسم لدرجة أنه لم يكن هناك شيء يتم إنجازه على الإطلاق". في هذه الحالة، أدى افتقار ذلك الأستاذ الجامعي لمهارات التواصل لإبطال قيمة وأهمية مهاراته الأخرى.

هذه القصة تلقي الضوء على ثاني العيوب القاتلة، الذي يتمثل في عدم القدرة على بناء علاقات إيجابية. وينبع هذا العيب من مصدرين رئيسيين: ما نخطئ في عمله (أخطاء التنفيذ) وما نفشل في فعله بشكل صحيح (أخطاء الإغفال).

أخطاء التنفيذ. عندما يكون القادة وقحين، وغير مبالين، وكثيري العبوس، وغير ودودين، ومتغطرسين، ومتنمرين، فإن هذا نموذج يؤدي بالتأكيد إلى الفشل في عالم اليوم. لقد كان هذا السلوك محتملاً منذ ٥٠ عاماً مضت، ولكنه نادراً ما يكون مقبولاً اليوم. ليس هناك مزيج من الذكاء، والجهد الشاق، والفطنة، والمهارات الإدارية يمكنه تعويض هذا النقص في مهارات العلاقات الشخصية. في مهنة الموارد البشرية، هناك قول شائع: "إننا نعين الموظفين بسبب كفاءتهم الفنية ونطردهم بسبب نقص كفاءتهم في العلاقات الشخصية".

أخطاء الإغفال. غالباً ما نصاب بالذهول عندما نرى عدد الأشخاص في المناصب الإدارية المتوسطة في الشركات الذين لا يتبعون بعض أكثر القواعد الاجتماعية بدائية:

- عندما تتحدث إلى الناس، انظر في أعينهم مباشرة.
- تعرف على أسماء الموظفين واستخدمها.
- عندما تتحدث مع الموظفين، قل أو افعل أشياء تجعل الطرف الآخر يدرك أنك تنصت وتفهم.
- لا تهيمن على المحادثة وتتحدث طوال الوقت.
- استفسر بإخلاص عن أفكار الآخرين ونشاطاتهم.
- اضحك على نكات الآخرين ومحاولاتهم لأن يكونوا مرحين.
- امدح العمل الشاق والجهود التي يبذلها الآخرون في تأييد قضية نبيلة.
- ابتسم عند لقاء وتحية الآخرين.

وإليك بعض الطرق لبناء علاقات مثمرة:

اطلب التقييم: إنه الطريق الذهبي للتحسن المستمر. تقبل التقييم على أنه رأي الآخرين وحاول أن تفهم معناه. افترض فيمن يمنحونك التقييم أنهم ذوو نوايا إيجابية وصادقة. قاوم دافع الثأر.

شارك في تجارب التطوير: الأساس هو أن تتحرك خارج مجال ارتياحك وتقوم بشيء يؤدي لتطور حقيقي. استثمر في نفسك. استقطع الوقت اللازم للحضور من وقت العمل.

تدرب، تدرب، تدرب: اختر مهارة واحدة تحسنها في كل مرة. احتفظ ببعض العملات المعدنية في جيبك. حاول التدريب على هذه المهارة ١٠ مرات يومياً. ولكي تتمكن من متابعة عدد المرات، في كل مرة تستخدم فيها هذه المهارة، قم بنقل واحدة من العملات من جيب إلى الآخر.

"عدم الكفاءة في العلاقات الشخصية يغرق القادة حتماً".

-جون إتش. زينجر وجوزيف فولكمان

☐ إذا لم يكن هناك خلل، فلا تحاول الإصلاح

☑ كن منفتحاً على الأفكار الجديدة

كثيراً ما ينتاب القادة زوج من الهواجس؛ التكبر والرضا عن الذات. القادة المتكبرون يعتقدون أن أفكارهم أهم وأعظم من أفكار الجميع. والقادة الراضون عن أنفسهم ببساطة غير مستعدين أو راغبين في الاستماع لأفكار الآخرين وتجربتها معهم. إنهم قانعون بالحالة الراهنة.

ربما كان هؤلاء القادة يشعرون بالتهديد عندما تأتي الأفكار الجيدة من الآخرين. ربما يفتقرون للطاقة اللازمة لإحداث التغييرات. ربما كانوا قد تربوا على المفهوم الخاطئ الذي يقول بأن أصحاب لقب "المدير" يجب أن تكون لديهم حلول لجميع المشكلات.

هذا العجز عن الانفتاح على أفكار جديدة أو مختلفة هو العيب القاتل الثالث. فهو يمكن أن يؤدي إلى إحباط هائل للمرءوسين. فالإصرار على إنجاز الأعمال بنفس الطريقة القديمة يمكن أن يكون له نتيجتان سلبيتان كبيرتان.

١ **التأثير على المرءوسين:** يشعر الموظفون بالتجاهل، وبأن أفكارهم لا تلقى التقدير، وأن إسهاماتهم تبخس قيمتها. تحت قيادة مثل هؤلاء القادة، تنخفض الروح المعنوية وتتزايد معدلات تغيير العمالة.

٢ **التأثير على الشركة:** لا يتم تنفيذ الأفكار والحلول الجيدة. وحيث إن الأفكار الجيدة يتم إخمادها، فإن الموظفين يكفون عن التفكير في طرق أفضل لإنجاز العمل. ونتيجة لذلك، تصبح الشركة في حالة ركود.

طورت العديد من الشركات الاستشارية إجراءً ناجحاً عن طريق إجراء مقابلات مع الموظفين وطلب آرائهم ونصائحهم حول القضايا الخطيرة التي تواجهها الشركة. وبعد ذلك، تعرض الشركة الاستشارية هذه الأفكار على الإدارة العليا، مع فاتورة حساب هائلة. والحقيقة أن الموظفين كانوا على استعداد تام لإخبار التنفيذيين بنفس هذه الأشياء بالضبط، فقط لو أنهم سألوهم. أخبرنا العديد من الموظفين أنهم وزملاءهم حاولوا كثيراً توصيل هذه الرسائل، ولكن أحداً لم ينصت. الأفكار العظيمة موجودة؛ فقط لو كلف القادة أنفسهم عناء البحث عنها.

كان أحد كبار التنفيذيين يشارك أساليبه في التعامل مع الموظفين الذين يأتون إليه بأفكار جديدة. كان يقول لهم: "إنني لا أثبط أبداً أي فكرة جديدة. إن الأفكار حساسة وضعيفة وتحتاج إلى الرعاية. لذا فإنني أطرح الكثير من الأسئلة وأمنح الشخص التشجيع للسعي من أجل تحقيقها، ما لم أكن واثقاً بأنها لن تنجح. وإذا كان لدي أدنى قدر من الإيمان بأنها قد تنجح، فإنني أتحمس لها. على مر السنوات، كان لذلك مردود هائل في صورة بعض التحسينات الضخمة".

إليك بعض الطرق لتشجيع مناخ يرحب بالأفكار الجديدة:

اطلب من الموظفين عرض أفكارهم: إن أفضل مواردك موجودة في كل مكان حولك. اسأل الموظفين الأقرب إلى العمل عن أفكارهم حول كيفية إنجاز الأمور بشكل أفضل.

أضف الحماس على الأفكار: امنح الموظفين الفرصة ليفكروا بصوت عالٍ. اطلب منهم التفاصيل. حتى إذا لم يمكنك تحقيق فكرة خيالية، فإن العملية ستؤدي أحياناً لبديل أفضل.

زود العملية بالطاقة: اجعل الموظفين يعرفوا أنك لن تسمح لأفكارهم بأن تموت. إن القادة بحاجة إلى استخراج وتعظيم حماس الآخرين.

"لقد عمل معظمنا تحت قادة كانت استجابتهم التلقائية لكل فكرة أو اقتراح جديد سلبية. ومن المستحيل تقدير حجم الضرر الذي يسببه مثل هذا الشخص داخل الشركة".

- جون إتش. زينجر وجوزيف فولكمان

تحمل المسئولية

يبدو أن بعض القادة يؤيدون الفلسفة القائلة: "لا يهم إذا ربحت أو خسرت، المهم هو كيفية توجيه اللوم". هؤلاء المدراء وقعوا فريسة للعيب القاتل الرابع؛ العجز عن تحمل المسئولية. إن القادة الذين لا يتحملون المسئولية الكاملة عن أداء مجموعة العمل يفشلون حتماً.

ومن ناحية أخرى، فإن القائد المسئول يتوحد تماماً مع المجموعة بشكل يجعل نجاح مجموعة العمل ككل مساوياً للنجاح الشخصي. القائد المسئول يضع أهداف الشركة قبل الطموحات الشخصية، ويضع صالح الشركة ككل قبل صالح قسمه الخاص. القائد المسئول يصنع أشياء ربما لا تدر عليه عائداً فورياً، ولكنه يفعلها لأنها هي الشيء الصحيح وأنها سوف تساعد الشركة على المدى البعيد.

يجب أن يكون القادة مسئولين في تعاملاتهم مع المجموعات التالية:

السلوك مع المرءوسين: القادة المسئولون يتحملون مسئولية المجموعة ككل، ولا يتهربون أبداً من القرارات عن طريق تمني أن لو كانوا "أحد أفراد المجموعة". إنهم يصرون على أن ينهض الأفراد بمسئولياتهم. وهم على استعداد لفصل أصحاب الأداء السيئ إذا لزم الأمر، مدركين أن أداء المجموعة ككل أهم من الحفاظ على مشاعر شخص واحد. القادة المسئولون لا يخشون تلقي اللوم على الإخفاقات، ولكنهم لا يمتنعون أبداً عن توصيل الثناء والتقدير على العمل عالي الجودة. إنهم يشجعون المرءوسين على إلقاء عروض تقديمية حول نجاح الفريق أمام كبار التنفيذيين، لمنحهم الخبرة والتعرض لكبار التنفيذيين بالشركة.

السلوك مع الإدارة العليا: القادة المسئولون يتقبلون النقد على الأخطاء. إنهم يحمون أفراد فرقهم من النقد الشديد ويتلقونه بدلاً منهم. إنهم يؤكدون باستمرار أن المجموعة تفي بتوقعات الإدارة العليا. وفي الظروف التي تعاق فيها مجموعة العمل بسبب تردد الإدارة، يجب على القائد المسئول أحياناً أن يجازف ويضغط على التنفيذيين لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

السلوك مع المجموعات الأخرى: القادة المسئولون لا يسمحون لأي شيء بإعاقة التواصل والتعاون بين فرقهم وبين الأقسام الأخرى، أو الموردين، أو العملاء. فبدلاً من أن يهزوا أكتافهم ويقولوا: "إنها ليست مسئوليتي"، فإن القادة المسئولين يقولون: "إذا لم تكن مسئولية واضحة لشخص آخر، فسنتحملها نحن إذن".

تحمل المسئولية يعني الاستعداد للقيام بما يلي:

تغيير توجهك العقلي: فكر في مسئوليتك بطرق جديدة. ضع الصورة الكبيرة في ذهنك دائماً. تخيل طرقاً توصل الشركة إلى المكان الذي يجب أن تكون فيه.

واجه النقد: ليس عليك أن تتحمل مسئولية كل حدث سيئ يقع، ولكن قيم بصدق ما كان من الممكن أن تفعله لمنع أي إخفاقات. وفي نفس الوقت، تغنَّ بإخلاص بالثناء على مرءوسيك. لا تضيع أي فرصة لإخبار الآخرين بالعمل الجيد الذي يقوم به مرءوسوك.

تذكر أنك الرئيس: أحياناً يكون عليك القيام بعمل بغيض لا يحظى بالتأييد. ربما تحتاج لفصل موظفين غير منتجين، أو الضغط على الموظفين لإنجاز عمل أفضل. أن تكون فعالاً أكثر أهمية من أن تكون محبوباً.

"الإدارة ليست لها سلطة. الإدارة لها مسئولية فحسب".

- بيتر إف. دراكر

خذ المبادرة

العيب القاتل الخامس هو الفشل في إنجاز الأعمال. إن القادة الطموحين الذين يفتقرون للمبادرة يدقون مسماراً كبيراً في توابيت حياتهم المهنية. يجب على القادة تحقيق النتائج. يجب أن يكونوا في طليعة من يعملون على صنع التغييرات الضرورية المطلوبة.

إحدى طرق قياس فعالية القائد هي عدد المبادرات التي ينادي بها ويؤيدها شخصياً. ما المشاريع التي بدأها هذا القائد؟ ما النتائج التي تحمل بصمات هذا القائد في كل مكان؟ ما الذي حدث وما كان ليحدث لو لم يكن هذا القائد موجوداً؟

القائد صاحب المبادرة يقف ليتأمل الواقع الحالي، ويطرح أسئلة مثل هذه:

- ما الشيء المفقود الذي كان تواجده سيصنع فارقاً كبيراً؟
- ما الشيء الذي يجب عمله والذي لا يستطيع أحد غيري القيام به؟
- ما الذي يمكنني عمله والذي من شأنه أن يصنع اختلافاً كبيراً في أداء فريق العمل؟ إذا كان علي اختيار خطوة عملية واحدة، فماذا ستكون هذه الخطوة؟
- ما الذي يتوقع مني الآخرون القيام به؟

وبعد ذلك، يبدأ القائد العمل لجعل هذه الأشياء تحدث. هذا أسلوب مختلف تماماً عن أسلوب القائد الذي ينتظر ويستجيب للأحداث بعد حدوثها. يجب على القادة الذين يركزون على الأفعال أن يلعبوا دور راكبي الأمواج. عليهم أن يكونوا في مقدمة الموجة ليحققوا انطلاقة مثيرة. أما راكبو الأمواج الذين يتأخرون في الاستجابة ثانية واحدة فإنهم ببساطة يسقطون في المحيط في انتظار الموجة التالية. المقدمة هي المكان الذي ينبغي أن يتواجد فيه القادة الاستثنائيون.

إننا نوصي القادة باتخاذ المبادرة بإحداث التغيير في مؤسساتهم. يمكن أن يكون التغيير بسيطاً للغاية، مثل تطبيق نظام جديد لرفع التقارير، أو معقداً تماماً مثل وضع هيكل تنظيمي جديد للشركة. وكما قال مكيافلي: "ليس هناك شيء أكثر صعوبة في إنجازه، ولا أكثر شكاً في نجاحه، ولا أكثر خطورة في إدارته، من بدء نظام جديد للأشياء". ولكن ليس هناك شيء يبني مهارات القيادة بفعالية شديدة مثل عملية إحداث التغيير.

اتخاذ المبادرة يتطلب الخطوات التالية:

ادرس صورة الشركة: ما التغييرات المطلوبة؟ أين يجب أن تكون الشركة؟ فكر في العديد من الخطوات مسبقاً.

ضع خطة عمل: حدد النتائج التي تخطط لتحقيقها والكيفية التي تخطط لتحقيقها بها. وبعد تنفيذ التغيير، قَيِّم مدى نجاح هذا التغيير. ما الذي سيحقق نجاحاً أفضل في المرة المقبلة؟

لا تنتظر مزيداً من المسئولية؛ اغتنم المسئولية: في واحدة من أفضل الدراسات للتجارب التطويرية الفعالة، توصلت آنا فاليريو إلى أنه ليس هناك شيء أكثر تأثيراً على تطور القادة من إعطائهم مجالاً واسعاً من المسئولية في المهمة الحالية. والمسئولية الواسعة يمكن منحها أو توليدها ذاتياً. جرب استخدام تكنولوجيا جديدة، أو تنفيذ إجراء جديد، أو التطوع لعمل المزيد.

"لا يمكنك بناء سمعتك على ما سوف تنوي فعله في المستقبل".

- هنري فورد

تعلم من التقييم

داخل رأس كل شخص هناك صورة يرى بها نفسه. هذه الصورة الذهنية الشخصية تلخص قيمه، وسلوكياته، وصورة ذاته. وفي معظم الحالات، لا يكون القادة الذين لديهم عيب قاتل مدركين تماماً لهذا العيب. فعلى سبيل المثال، الأشخاص الذين يرفضون على الفور أفكار الآخرين يصفون أنفسهم على الأرجح بأن لديهم خبرة واسعة تسمح لهم بمعرفة أي الأفكار ستنجح وأيها ستفشل. هؤلاء الأشخاص لا يعرفون أن الآخرين يرونهم كأشخاص يرفضون أفكار كل شخص آخر غير أنفسهم. كيف يمكن تغيير هذا؟

التقييم الذي يمكن الحصول عليه من التدريب، ومناقشات الفريق، أو المسوح الشاملة يمكن أن تقدم "معلومات مناقضة". فالرسائل التي سيتم نقلها ستكون مناقضة للأفكار الذاتية للقادة. هذا يصنع مأزقاً ويجبر على اتخاذ إجراء. ويكون لدى القادة حينها خيارات عديدة:

أولاً، إنكار المعلومات. ولكن إذا كانت تلك المعلومات آتية من مصادر متعددة موثوق بها بشدة، فسيكون من العسير للغاية إنكار هذا التقييم المتسق المتفق عليه.

ثانياً، اختيار تغيير مفهوم الذات. يمكن للقادة أن يقولوا لأنفسهم: "حسناً، أظن أنني متكبر وأعتقد أن أفكاري هي الأفكار الجيدة الوحيدة المتاحة". إلا أن معظمهم سيجدون هذا الأمر غير مقبول وغير منطقي.

ثالثاً، تغيير السلوك. بالنسبة لمعظم الناس الذين يواجهون وابلاً من المعلومات المثبطة، فإن أسهل طرق التصرف هي تغيير السلوك. تلك هي قوة التقييم.

ليست جميع التقييمات مفيدة بشكل متساوٍ. فالتقييم يكون أكثر قيمة إذا كان محدداً، ومركزاً، ومتصلاً بالسلوك أو العملية، وليس بالصفات والسمات الشخصية العامة. والتقييم الأكثر فائدة يركز على قوة الجهد المبذول، أو الأساليب المبتكرة المستخدمة، أو القدرة على

التغلب على العقبات. إذا قيل لطفل ما: "مرحى، لقد بذلت جهداً رائعاً حقاً في هذا"، فإنه سيكون مستعداً بشكل أفضل لمواجهة التحديات المستقبلية عما إذا قلت له: "مرحى، إنك بارع بحق". هذا فارق خفي دقيق في طريقة منح التقييم، ولكنه يمكن أن يؤثر بقوة على الطريقة التي ينظر بها الأشخاص لأنفسهم وقدراتهم.

ليس كل الناس يحبون نفس نوع التقييم. بعض الناس يتحفزون بشدة بواسطة التقييم الإيجابي. إنهم يشعرون بأن التقييم السلبي يؤذيهم بشدة. إلا أن آخرين يتشككون في التقييم الإيجابي لأنهم يهتمون أكثر بتجنب الفشل. بالنسبة لهؤلاء، يعتبر التقييم السلبي مصدراً للمعلومات المفيدة، بينما يبدو لهم التقييم الإيجابي مديحاً فارغاً.

سيكون فن التعلم من التقييم أسهل إذا قمت بما يلي:

ابحث عن مصادر تقييم جديرة بالثقة: من السهل أن تفقدنا نقاط ضعفنا بصيرتنا ورؤيتنا. إننا بحاجة لأشخاص يمكننا الوثوق بهم ليخبرونا بالحقيقة عن أنفسنا. لا تحجم عن منح تقييم جيد للآخرين.

امنح تفاصيل محددة: التقييم الممتاز يمنح الناس معلومات محددة. أعطِ أمثلة تفصيلية إذا أمكن ذلك. صِف ما حدث حقاً وليس افتراضاتك بشأن الأحداث.

اجعل تقييمك مناسباً للشخص الذي تعطيه التقييم: كُن حساساً. إذا كان توجه حياة هذا الشخص نحو منع الكوارث، فالتزم باقتراحات التحسين التي تساعد على تحقيق هذا الهدف. وإذا كان التقييم السلبي سيدمر الأفراد، فأكد الجوانب الإيجابية في أدائهم.

"عدم المعرفة شيء سيئ؛ ولكن عدم الرغبة في المعرفة أسوأ".

- مثل أفريقي

☐ خطط هجوماً مباشراً

☑ تبنَّ أسلوباً غير مباشر

كانت الحروب منذ القرن الثامن عشر وحتى منتصف القرن التاسع عشر تتم عن طريق اصطفاف مجموعتين من الجنود يسيرون في صفوف تجاه بعضهما البعض مباشرة. ولم يبدأ الجنود في الاختباء خلف الأشجار والانبطاح على الأرض لتجنب أن يكونوا أهدافاً سهلة المنال حتى اندلاع الثورة الأمريكية. كان هذا نوعاً مختلفاً تماماً من الحروب. إننا نقترح أسلوباً ثورياً مشابهاً لتطوير مهارات القيادة.

إذا قررت تحسين إحدى مهارات القيادة، مثل مستوى معرفتك الفنية، يمكنك أن تفحص مستوى أدائك الحالي وتحدد قائمة من الإجراءات، مثل:

١ تسجيل اسمك لحضور مقرر تعليمي.

٢ حضور بعض ورش العمل المهنية.

٣ قراءة الجرائد الفنية/المهنية.

٤ قراءة أحدث الكتب في المجال الفني/المهني.

٥ توسيع شبكة علاقاتك/طلب التدريب أو التوجيه في أمور محددة.

هذا أسلوب هجوم تقليدي مباشر. هذه الخطة ترسم خطاً مستقيماً من مكانك الحالي إلى المكان الذي تود أن تصل إليه. إنها خطة منطقية، ومميزة للغاية لميل العديد من الأشخاص لتحديد تحدٍ ما، والاستعداد له، ثم الهجوم مباشرة بأقصى قوة. إننا نزعم أن الخطط المباشرة تحقق أفضل النتائج مع الأشخاص الذين ينتقلون من الأداء الضعيف إلى الأداء الجيد. ولكن الانتقال من الأداء الجيد إلى الأداء الممتاز يتحقق بشكل أفضل من خلال الأسلوب غير المباشر.

لندرس الشكل الذي يمكن أن يبدو عليه الأسلوب غير المباشر. كما ذكرنا سابقاً، فإن بعض مهارات القيادة المحددة مرتبطة معاً فيما نسميه "القدرة المرافقة". إننا نقترح أن أفضل طريقة لإجراء تحسينات في إحدى المهارات هي إجراء تحسينات في القدرة المرافقة، وليس المهارة المستهدفة نفسها.

على سبيل المثال، إذا أردت تطوير قدرة فنية أعظم، يمكنك التركيز مباشرة على تحسين هذه المهارة، ولكن ربما تحقق نجاحاً أكبر في تحسين قدرتك الفنية إذا ركزت على "القدرة المرافقة" لها، والتي هي مهارات العلاقات الشخصية. وجد روبرت كيلي أدلة على فائدة هذا الأسلوب غير المباشر في بحثه حول أكثر العلماء إنتاجية في "مختبرات بل" Bell Labs. لم يكن العلماء الأكثر كفاءة هم أصحاب أعلى معدل ذكاء أو أوسع معرفة. لقد كانوا هؤلاء الذين استخدموا مهارات العلاقات الشخصية لإنجاز عملهم. هؤلاء هم الذين كانوا يساعدون زملاءهم، ويظهرون الاهتمام، ويسألون الآخرين عن أفكارهم الجديدة، ويمنحون الفضل لأصحابه.

لكي تستفيد من الأسلوب غير المباشر:

غير توجهك الذهني: قد تكون أفضل وسيلة للتحسن في منطقة ما هي تجاهلها! وبدلاً من ذلك، ربما تحقق نتيجة أفضل بالتركيز على منطقة مرتبطة بها.

تفهم القدرات المرافقة: ستحتاج لمعرفة المهارات المرتبطة في عقول الناس بأنها سمات مميزة للقادة الفعالين الناجحين. لكي تعرف المزيد عن "دليل تطوير القدرات المرافقة" Competency Companion Development Guide للمؤلفين زينجر وفولكمان، يمكنك الاتصال بالمؤلفين على العنوان info@expgi.com.

استمتع بالآثار الجانبية: إن تطوير القدرات المرافقة يمكن أن يغير الشخص. وتماماً كما أن تعلم لعب الجولف يمنحك ثقة متزايدة بالنفس، فإن تعزيز وتقوية قدرة معينة يمكن أن يغير منظورك ووجهة نظرك في الحياة، مما يجعلك أكثر فعالية في العديد من المجالات.

"ليس هناك شيء اسمه العمل على تحسين صفة أو سمة واحدة فقط للقيادة. فعندما تقوم بتحسين واحدة، فإنك دائماً ما تحسن عدة سمات أخرى معها".

- جون إتش. زينجر وجوزيف فولكمان

اتخذ خطوات لتحسين مهارات القيادة

كل قائد طموح يمكنه اتخاذ خطوات للتحسن. وإحدى أفضل نقاط البدء هي أن تدرك ما تقوم بعمله بشكل جيد وتستفيد منه. يقول بيتر دراكر إن "تطوير الذات هو جعل الشخص نفسه أفضل فيما هو جيد فيه بالفعل. وهو يعني أيضاً عدم القلق حيال الأشياء التي لا يستطيع أن يتقنها". ولتحقيق هذا، ينصح دراكر بوضع قائمة بالإنجازات الكبرى التي تحققت في الماضي القريب.

- دون إسهاماتك الكبيرة للشركة على مدار العامين أو الثلاثة المنصرمة.
- حدد بالضبط الأشياء التي تتوقعها منك الشركة.
- كن واضحاً تماماً بشأن ما يمكنك وما لا يمكنك عمله.

عن طريق تدوين نجاحات الماضي، سيكون لديك فهم أفضل للمواضع التي من المرجح أن تتمكن من صنع إسهامات كبيرة فيها في المستقبل. عد بذاكرتك إلى أيام المدرسة العليا والجامعة. لنفترض أنك كنت بارعاً للغاية في الرياضيات ولكنك لم تكن تستمتع بدراسة اللغة كثيراً ولم تكن تبلي فيها بلاءً حسناً. أي طريق يجب عليك اختياره؟ هل تعمل بكد لتصبح أفضل في اللغة؟ أم تقرر زيادة قدرتك في الرياضيات وتتفوق في هذا المجال؟

إننا نعتقد أنه من المنطقي أن تتقدم في مناطق قوتك. فما من أحد يستطيع أن يبرع في كل شيء. ستشعر بالمزيد من التحفيز، وتحقق مزيداً من التقدم، ومزيداً من النجاح إذا ركزت على المجالات التي تحبها وتبلي فيها بلاءً حسناً. وأحياناً تكون أفضل استراتيجية هي أن تعتمد

على نقاط قوتك وتبحث عن طرق لملء الفجوات. من خلال التفويض، أو استخدام مصادر خارجية، أو إعادة توزيع مهام العمل، يمكنك العثور على وسائل لتقليل أهمية نقاط ضعفك.

استراتيجية ممتازة أخرى لكي تصبح قائداً استثنائياً هي أن تلاحظ القادة الخبراء من حولك. راقب كيفية تعاملهم مع المواقف الصعبة، خاصة عندما يفعلون ذلك بشكل صحيح. العديد من الشركات لا تترك هذه العملية للصدفة البحتة هذه الأيام. إنهم يستخدمون مدربين محترفين لتقديم تقييم موضوعي وبناء لكبار القادة. فكلما زاد ارتقاء الناس في المناصب داخل الشركة، قل سماعهم للحقيقة من الآخرين عن أنفسهم، لذلك فإن قيمة المدربين تزيد كلما انتقل الناس إلى مستويات أعلى.

وإليك بعض الخطوات التي يمكنك اتخاذها لتحسين قدراتك القيادية:

حدد نقاط قوتك: لا تضيع الوقت في محاولة أن تكون شخصاً أنت لست هو. كن خبيراً من الطراز الأول في مجال خبرتك.

ابحث عن أصحاب الأداء الرفيع: انظر ماذا يفعلون. اطرح الأسئلة. قم بمحاكاة أفعالهم.

جرب مهارات القيادة في مواضع أخرى: قم بالتطوع في مجتمعك. إن ممارسة القيادة في أوجه أخرى من حياتك يتيح لك فرصاً إضافية لشحذ وإتقان مهاراتك.

"هناك أوقات يجب على الإنسان أن يقنع فيها بما لديه، ولكن ليس أبداً بما هو عليه".

- ويليام جورج جوردان

☑ طور موظفيك

يلقي القادة بظلال كبيرة في شركاتهم. لقد وجدنا أن الموظفين الذين عملوا مع نفس الرؤساء لسنوات عديدة لا يميلون فقط إلى الاشتراك مع هؤلاء الرؤساء في نفس نقاط القوة ولكن في نفس نقاط الضعف أيضاً. هذا ينطبق على الجانبين؛ فإذا كنت رئيساً استثنائياً، فالأرجح أن مرءوسيك سيطورون نفس المهارات التي تمتلكها، ولكن المناطق التي يحتاجون للتحسن فيها ستعكس أيضاً نقاط ضعفك التي تحتاج للتحسين.

وإحدى الأدوات الفعالة في عملية تطورك الشخصية هي أن تطور الموظفين من حولك. بعض القادة ينظرون لتطور الموظفين على أنه زخرف غير ضروري؛ فهو شيء عرضي دخيل على "عملهم الحقيقي". ولكن بذل الجهد في محاولة تطوير الموظفين هو سلوك مهم للقائد، ليس فقط لما يفيد به هذا في تطوير الموظفين الذين يساعدونهم، ولكن أيضاً للأثر الذي يتركه على القائد والشركة. إن تطوير الآخرين ينقلك من كونك مهنياً مستقلاً، مهتماً فقط بنفسك، إلى دور القائد الحقيقي، الذي يطور قدرات الشركة وينمي الموظفين.

بعض الاستراتيجيات التالية ستساعد في جهودك لتطوير موظفيك:

١ ضع توقعات عالية للقادة. فمن خلال جعل أفضل قادتك متميزين ومتفوقين، يمكن أن يستفيد الجميع.

٢ طور "أجهزة قياس شخصية" لمراقبة فعالية مرءوسيك. كيف يعرف موظفوك أنهم يؤدون بشكل جيد؟ إذا لم تكن هناك معايير قياس موضوعية موجودة حالياً، فخذ المبادرة وقم بوضعها. والأفضل من ذلك أن تشجع الآخرين على تطوير هذه المعايير بأنفسهم.

٣ استخدم قادتك كمعلمين. إحدى أفضل الطرق لتعلم شيء ما هي أن تقوم بتعليمه للآخرين. إن إشراك القادة في تعليم أفراد مجموعاتهم مهارات جديدة لا يرسخ المعرفة فحسب، ولكنه يطور أيضاً مهارات القادة ويضفي المصداقية على ما يتم تعليمه.

٤ اجعل التطور عملية طويلة الأجل، وليس مجرد حدث. إننا ننصح بشدة بجعل التطور جزءاً من أنشطة العمل المستمرة، وليس برنامجاً قصيراً في نهاية الأسبوع، أو خلال أسبوع العمل، أو حتى على مدار أسابيع عديدة بعيداً عن العمل. إننا نتذكر المدير التنفيذي الذي طلب من رئيسه حضور برنامج تطويري للمدراء التنفيذيين يستغرق ٣١ أسبوعاً، وهو الطلب الذي رد عليه رئيسه بقوله: "إذا كنت أستطيع الاستغناء عنك لمدة ٣١ أسبوعاً، يمكنني الاستغناء عنك إلى الأبد".

٥ احتفل بالنجاحات. عندما يتم تحقيق نتائج إيجابية، احتفل بها. وعندما تظهر معايير الفعالية نجاحاً، انشرها على نطاق واسع.

وإليك بعض الاستراتيجيات المفيدة لمساعدة الآخرين على الاستفادة من أقصى إمكانياتهم:

آمن بقدرات موظفيك: نجاح المعايير يتوقف على معتقداتك. إذا كنت تعتقد أن قادتك يمكن أن يصبحوا قادة استثنائيين، فإنهم سيرتفعون لمستوى التحدي.

توقع حدوث التغيير عاجلاً وليس آجلاً: جوهر القيادة هو التغيير، لذا، إذا لم يكن التغيير على وشك الحدوث، فإن القيادة غير ناجحة على الأرجح.

طبق معتقداتك: التعلم الحقيقي يظهر في شكل سلوكيات جديدة. اختر شخصاً لتعليمه، ثم اختر مفهوماً لتطبيقه، وابدأ صباح أول أيام الأسبوع.

"التعريف التقليدي للإدارة هو إنجاز العمل بواسطة الموظفين، ولكن الإدارة الحقيقية هي تطوير الموظفين من خلال العمل".

- أغا حسن عبيدي

"القادة العظماء لا يتسمون بأنه ليست لديهم نقاط ضعف، وإنما بأنهم يمتلكون نقاط قوة واضحة. إن أساس تطوير القيادة الفذة هو بناء نقاط القوة".

سلسلة التعليم المهني: ماكجرو هيل

How to Manage Performance: 24 Lessons for Improving Performance
By Robert Bacal (0-07-143531-X)

أساليب بديهية تركز على الهدف لحفز زيادة الإنتاجية في العمل وتعزيز الالتزام الحقيقي.

Dealing with Difficult People: 24 Lessons for Bringing Out the Best in Everyone
By Rick Brinkman and Rick Kirschner (0-07-141641-2)

تعرف على أنماط الأشخاص المزعجين الـ ١٠ وكيفية الاستجابة لهم بفعالية من أجل تحسين التواصل والتعاون.

How to Motivate Every Employee: 24 Proven Tactics to Spark Productivity in the Workplace
By Anne Bruce (0-07-141333-2)

هذا الكتاب الذي كتبته محفزة ومتحدثة خبيرة يلقي نظرة سريعة على طرق عملية يمكنك إلهاب حماس الموظفين وتحسين أدائهم وأدائك الشخصي بواسطتها.

Six Sigma for Managers: 24 Lessons to Understand and Apply Six Sigma Principles in Any Organization
By Greg Brue (0-07-145548-5)

هذا الكتاب يوضح المفاهيم الأساسية لبرنامج ٦ سيجما ويشرح بالتفصيل الخطوات العملية لتطبيق برنامج ٦ سيجما في العمل.

How to Be a Great Coach: 24 Lessons for Turning on the Productivity of Every Employee
By Marshall J. Cook (0-07-143529-8)

كتاب يحتوي على أكثر أساليب التدريب فعالية في عالم اليوم من أجل تحسين أداء موظفيك إلى حد هائل.

Leadership When the Heat's On: 24 Lessons in High Performance Management
By Danny Cox and John Hoover (0-07-141406-1)

تعلم الأساليب العملية لغرس القيادة الموجهة لتحقيق النتائج في أي شركة وعلى جميع المستويات، خاصة خلال فترات الاضطراب التنظيمي.

Networking for Career Success: 24 Lessons for Getting to Know the Right People
By Diane Darling (0-07-145603-1)

تعلم خطوات إنشاء صلات مهنية مفيدة لجميع الأطراف، وكيفية تنمية وتعزيز تلك الروابط لمصلحة الجميع.

Why Customers Don't Do What You Want Them To: 24 Solutions to Common Selling Problems

By Ferdinand Fournies (0-07-141750-8)

هذا الدليل الذي يركز على النتائج من شأنه أن يساعدك في تحديد وحل عشرين مشكلة واعتراض شائع في عملية البيع وتجاوزها.

The Powell Principles: 24 Lessons from Colin Powell, a Legendary Leader

By Oren Harari (0-07-141109-7)

النجاح الذي حققه كولين باول كقائد مشهود عالمياً. تعلم بسرعة أسلوبه في القيادة والطرق التي يستخدمها لتحفيز الناس وتحقيق الأهداف.

Project Management: 24 Lessons to Help You Master Any Project

By Gary Heerkens (0-07-145087-4)

نظرة عامة مفيدة لمن يضطلع لأول مرة بدور مدير المشروع، وهي تشرح بالتفصيل ما هو متوقع منه، وكيفية فهم طبيعة الأمور والدور الذي يلعبه بسرعة.

The Welch Way: 24 Lessons from the World's Greatest CEO

By Jeffrey A. Krames (0-07-138750-1)

تعلم على وجه السرعة بعض الممارسات الإدارية الناجحة التي جعلت جاك ويلش أحد أعظم الرؤساء التنفيذيين نجاحاً على مر الزمان.

The Lombardi Rules: 26 Lessons from Vince Lombardi-the World's Greatest Coach

By Vince Lombardi, Jr. (0-07-141108-9)

مجموعة دروس سريعة حول قواعد القيادة التي استخدمها المدرب فينس لومباردي، وكيف يستطيع أي إنسان استخدامها لتحقيق نتائج مبهرة.

Making Teams Work: 24 Lessons for Working Together Successfully

By Michael Maginn (0-07-143530-1)

إرشادات لتشكيل أفراد الفريق في صورة مجموعة عمل قوية فعالة.

Managing in Times of Change: 24 Tools for Managers, Individuals, and Teams

By Michael Maginn (0-07-144911-6)

كلام واضح ونصائح عملية للتأكد من أن أي مدير، أو فريق، أو فرد يتعامل مع التغيير بنجاح.

Persuasive Proposals and Presentations: 24 Lessons for Writing Winners

By Heather Pierce (0-07-145089-0)

طريقة عملية مختصرة لكتابة المقترحات والعروض التقديمية الناجحة.

The Sales Success Handbook: 20 Lessons to Open and Close Sales Now

By Linda Richardson (0-07-141636-6)

تعلم كيف أن أسلوب البيع الاستشاري يجعل من جميع المشاركين في الصفقات والمعاملات فائزين. بواسطة هذا الكتاب، يمكنك إتمام المزيد من الصفقات والمعاملات وإنشاء علاقات طويلة الأجل مع العملاء.

How to Plan and Execute Strategy: 24 Steps to Implement Any Corporate Strategy Successfully

By Wallace Stettinius, D. Robley Wood, Jr., Jacqueline L. Doyle, and John L. Colley, Jr. (0-07-145604-X)

يشرح هذا الكتاب إطار عمل مجرباً وناجحاً ميدانياً لتصميم وتنفيذ استراتيجية تعزز القدرة التنافسية للشركة.

The New Manager's Handbook: 24 Lessons for Mastering Your New Role

By Morey Stettner (0-07-141334-0)

ستجد في هذا الكتاب ٢٤ إجراءً سريعاً ذكياً سهل التنفيذ لمساعدة المدراء الجدد على النجاح منذ اليوم الأول لهم.

Finance for Non-Financial Managers: 24 Lessons to Understand and Evaluate Financial Health

By Katherine Wagner (0-07-145090-4)

يقدم لك هذا الدليل مجموعة من الدروس التي تشرح القضايا المالية بوضوح بلغة تناسب الإنسان العادي.

Getting Organized at Work: 24 Lessons to Set Goals, Establish Priorities, and Manage Your Time

By Ken Zeigler (0-07-145779-8)

يحتوي هذا الكتاب على نصائح، وأدوات، وأفكار، واستراتيجيات لمساعدتك على أن تصبح أكثر تنظيماً في التعامل مع مهام العمل والأولويات من أجل إنجاز المزيد في وقت أقل.

The Handbook for Leaders: 24 Lessons for Extraordinary Leadership

By John H. Zenger and Joseph Folkman (0-07-143532-8)

وصفة مجربة في العمل من أجل تشجيع السلوكيات والدوافع الأساسية للقيادة الفعالة يقدمها لك أحد أفضل فرق التدريب في عالم اليوم.